

Valtteri Saarti

Hankintojen kehittäminen toimittajayhteistyöllä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Hankintatoimen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

06.11.2018

Tekijä(t) Otsikko	Valtteri Saarti Hankintojen kehittäminen toimittajayhteistyöllä
Sivumäärä Aika	45 sivua + 3 liitettä 06.11.2018
Tutkinto	Insinööri (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimi
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori, Esa Väänänen
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia vähäisillä resursseilla toimivan hankintatoimen kehittämismahdollisuutta toimittajayhteistyön avulla. Toimintatutkimuksen tavoitteena on yhdistää kirjallisuustutkimuksen teoreettiset näkökulmat käytännön kokeilukiertoihin niin, että lopputuloksien myötä kohdeyrityksellä lisääntyy tieto hankintojen ongelmista kautta organisaatioiden, sekä toimittajayhteistyön mahdollisia hyötyjä tai haittoja osataan arvioida.</p> <p>Työssä on perehdytty kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin aihepiiristä. Aihepiirin kirjallisuuden ja haastatteluiden perusteella on luotu käytäntö yhteistoimintakeskustelusta toimittajien kanssa, joiden pohjalta on tehty erilaisia kehityskokeiluja. Niissä käytettävät arviointikriteerit sekä optimaaliset toimittajayhteistyön keinot sovitetaan yrityksen nykytilaan ja toimintaympäristöön. Nämä tekijät on yhdistetty hankintatoimen käytettävissä oleviin resursseihin sekä tietojärjestelmäraporttien myötä analysoituun toimittajakannan nykytilaan.</p> <p>Toimintatutkimus esittää uusien toimintamallien kehittämisen lisäksi yrityksen nykyisten toimintatapojen kriittistä uudelleen arviointia ja muutostarvetta.</p>	
Avainsanat	hankinta, toimittajayhteistyö, hankintakategoriat

Author(s) Title	Valtteri Saarti Developing Procurement with Supplier Partnership
Number of Pages Date	45 pages + 3 appendices 6 November 2018
Degree	Master of Engineering
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Esa Väänänen, Senior Lecturer
<p>The aim of the Master's thesis was to explore the possibility of developing a small-scale procurement activity through supplier partnership. The aim of the action research is to combine the theoretical aspects of literature research into practical experimental cycles. Hence the result will increase the knowledge about procurement problems through organisations and the potential benefits or disadvantages of supplier partnership.</p> <p>For the thesis, topic-related literature and studies were examined. Based on the literature and interviews, a practice of co-operation with the suppliers has been established. Based on this practice, different development experiments have been conducted. The evaluation criteria and the optimum supplier co-operation used in the experiments are adapted to the company's current state and the operating environment. These factors are combined with the available resources of the procurement and the analysed information system reports of the supplier database.</p> <p>In addition to the development of new operating models, the action study proposes a critical review of the existing business practices and the need for change.</p>	
Keywords	procurement, supplier partnership, procurement categories

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
2	Kohdeorganisaatio	2
2.1	Veran strategia	2
3	Kehittämistyön tavoitteet ja mittarit	4
3.1	Ongelman määrittely ja tutkimuskysymys	4
3.2	Mittarit	4
4	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	5
4.1	Toimintatutkimus	6
4.2	Spend-analyysi	7
4.3	Portfolioanalyysi	7
4.4	ABC-analyysi	8
4.5	SWOT-analyysi	9
4.6	Toimittajayhteistyö	9
4.6.1	Toimittajayhteistyön tasot	10
4.6.2	Toimittajien kehittäminen toimittajayhteistyössä	12
5	Nykytilan kartoitus	14
5.1	Hankintojen vaikutus liiketoiminnassa	22
6	Kehittämishankkeen toteutus	26
6.1	Kehitystutkimus Onninen Oy	32
6.1.1	Ensimmäinen kokeilukierto	34
6.1.2	Toinen kokeilukierto	34
6.2	Kehitystutkimus Leaseplan Oy	35
6.3	Kehityshanke maakaapelit-kategoria	38
6.4	Kehitystutkimus Rexel Finland Oy	40
6.4.1	Ensimmäinen kokeilukierto	41
6.4.2	Toinen kokeilukierto	41
6.5	Kehitystutkimus SLO Oy	42
7	Kehittämishankkeen tulokset ja arviointi	43
8	Jatkotoimenpiteet	44
	Lähteet	46

Liitteet

Liite 1. Veran hankinnat 2013 – 2017 (SALAINEN)

Liite 2. Suurimmat toimittajat ja kategoriat 2015 – 2017 (SALAINEN)

Liite 3. Kehityskohteiksi valittujen toimittajien yhteissummat (SALAINEN)

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkin Tampereen Vera Oy:n hankintojen kehittämistä kustanustehokkaammiksi toimittajasuhteiden hallinnan ja toimittajayhteistyön avulla.

Tampereen Veralla ei ole virallista hankintastrategiaa eikä hankintaohjetta. Varsinainen hankintatoimi organisaationa puuttuu myös Veralta. Hankinnat ovat pirstoutuneet yksiköittäin ja hankintoja tekevät henkilöt vaihtelevat. Ainoa hankintoja ohjaava tekijä on hinta. Hankintoja kehittämällä pyritään selkeyttämään toimintaa ammattimaiseksi ja vastaamaan päivittäisen kiireellisen operatiivisen rakennustoiminnan haasteisiin niin, että hankintojen kehittäminen olisi jatkuvaa ja luonnollinen osa toimintaa, sekä varastoon sidotun pääoman arvo laskisi ja nykyinen pieneksi käynyt varastotila riittäisi toiminnalle.

Opinnäytetyössä tuon esiin Veran hankintakategorioiden, hankintastrategian, ja toimittajasuhteiden hallinnan puutteet, sekä niistä johtuvat ongelmat. Samaan aikaan tehdään opinnäytetyön ulkopuolella Veralle uutta liiketoimintastrategiaa, sekä Sähkölaitoskonsernin hankintaprosessit-projektia, jossa pyritään luomaan ammattimainen hankintatoimi koko konsernille. Verassa tässä kehitystyössä valitsen hankintojen kannalta merkittävimmät toimittajat, joiden kanssa aloitan yhteistyön kehittämisen.

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytän toimintatutkimusta, johon liittyy kvalitatiivista sekä kvantitatiivista tutkimusta. Toimintatutkimuksessa luon tunnistettuihin ongelmiin uusia ratkaisumalleja, joiden vaikutuksia voidaan mitata erilaisilla toiminnan mittareilla. Koska hankintojen onnistumisen määrittelee pitkälti raha, on tässä työssä kuvailuilla toimintatutkimuksen kokeilusykleillä kauaskantoiset vaikutukset, joiden tuomat säästöt tai toiminnan tehokkuuden lisääntyminen näkyy kokonaan vasta kokonaisen kalenterivuoden jälkeen tilinpäätöksessä. Kokeilusyklar alustavat onnistumiset totean lyhyemmällä aikavälillä, mutta muutoksen hitauden huomioin onnistumisen mittarien määrittelemisessä. Tässä työssä käytän myös omakohtaista havainnointia tiedonkeruun menetelmänä. Tarkoituksena on kuvata muutosiimiötä, sekä ymmärtää muutoksen aiheuttamia reaktioita mielekästä tulkintaa varten.

Oman organisaation osaamisen lisäksi tutkimustyössä hyödynnän aiheen kirjallisuutta, erilaisia diplomitöitä, benchmarking-vierailuja eri yhtiöihin, toimittajatapaamisia, asiantuntijayritysten, kuten Suomen Transval, Leanware, Intolog, ja Malmicon, kanssa käytyjä keskusteluja, Suomen osto- ja logistiikkayhdistyksen koulutuksia ja seminaareja, sekä

Metropolian hankintatoimen koulutusohjelman luentoja. Kaikkea näistä saatua tietoa en ole tähän tutkimustyöhön kyennyt liittämään, mutta näiden vaikutus ideointityöhön on ollut huomattava.

Tutkimustyön ulkopuolelle olen tietoisesti rajannut hankintastrategian ja hankintojen kategorisoinnin parantamisen, vaikka nämä tulevat työssä esiin ja niiden merkitys tuodaan ilmi, ei niiden kehittämistä ole voitu vielä aloittaa Verassa, jossa hankintoja ei ole vielä organisoitu järjestelmällisesti johdon yhteisen tahtotilan mukaisesti. Lisäksi Tampereen Sähkölaitos Veran omistajana on aloittanut hankintojen keskittämiseen tähtäävän kehitysprojektin, jossa myös Veran hankintajohtamista kehitetään hallitumpaan suuntaan kategoria-ajattelun pohjalta.

2 Kohdeorganisaatio

Tampereen Vera Oy on Tampereen Sähkölaitos Oy:n tytäryhtiö, jonka osakekannasta 100% omistaa Tampereen Sähkölaitos. Tampereen Sähkölaitoksen omistaa Tampereen kaupunki. Tampereen Vera on yhtiöitetty vuonna 2005, ja Verassa on sen jälkeen tehty paljon muutoksia, jotta sen liiketoiminta olisi kannattavaa ja kilpailukykyistä urakointimarkkinoilla. Omistajasuhteistaan huolimatta Vera ei omissa hankinnoissaan ole velvoitettu noudattamaan julkisten hankintojen hankintalakia eikä Sähkölaitoksen noudattamaa erityisalojen hankintalakia. Tämä on ollut kaupungin lakimiesten tulkinta, joka johtuu Veran aiemmasta hankintalain sidosyöksikkö taustasta, sekä siitä, että Vera ei saa rahoitusta emoyhtiöltä, eikä myöskään omista mitään osaa sähköverkosta. Veran liikevaihto on vuosittain noin 15 miljoonaa euroa, mutta vuonna 2017 päästiin 16,9 miljoonaan euroon. Verassa työskentelee noin 100 henkilöä. Vera rahoittaa oman toimintansa kokonaan itse ja maksaa emoyhtiöllä ostetuista talous-, ja HR-, ja ICT-palveluista. Kokonsa puolesta Vera edustaa PK-yrittäjästä.

2.1 Veran strategia

Veralla ei ole hankintastrategiaa, ja vaikka hankinnat on tarkoitus tehdä mahdollisimman kustannustehokkaasti Veran kokonaishyöty mielessä, on silti kirjoittamaton hankintakäytäntö ”sieltä ostetaan, mistä halvimmalla saadaan”. Tämä osaltaan kertoo hankintojen aliarvostamisesta, hajanaisuudesta, sekä heikosta johtamisesta. Veran liiketoimintastrategia

tegia on kehitystyön alla, ja uusi strategia vuodelle 2019 julkaistaan pian. Uudessa strategiassa ei erikseen tulla huomiomaan hankintoja. Nykyinen 2018 päättyvä strategia Veralla voidaan lyhyesti kuvata missiolla, visiolla ja arvoilla. Veran missio on tuottaa sähkö- ja valaistuverkkojen sekä telematiikan palveluja asiakkaiden vastuullisena ja tehokkaana kumppanina. Telematiikkapalveluilla viitataan liikennevalo- ja liikenteenohjausjärjestelmäpalveluihin, joihin kuuluvat myös nopeusvalvontakameroiden silmukat asfaltissa, sekä hälytysajoneuvojen tunnistaminen. Veran visio on olla sähköverkko-, valaistus- ja telematiikkapalveluiden merkittävä toimittaja alueellisesti, ja valtakunnallisesti haluttu projektitoimittaja. Tämä korostaa Veran keskittymistä alueellisille juurilleen, mutta myös halua kasvaa Pirkanmaan ja Suomen ulkopuolelle. Arvoina Veralla ovat asiakaslähtöisyys, tuloksellisuus, yhteistyö ja vastuullisuus. Näitä tänä päivänä hyvin tyypillisiä yhtiöiden arvoja on selitetty tarkemmin Veran strategiayhteenvedossa seuraavasti:

Asiakaslähtöisyys

Sitoutuminen asiakkaiden tarpeiden toteuttamiseen on toimintamme peruslähtökohta. Asiakkaat ovat meille tärkeitä ja haluamme palvella heitä lisäarvoa tuottavasti. Pyrimme pitämään yllä korkeaa asiakastyytyväisyyttä, johon kuuluu asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja niiden tyydyttäminen hyväksyttävällä ja laadukkaalla tavalla.

Tuloksellisuus

Tulosvastuullinen ajattelu on toimintamme keskeisiä lähtökohtia. Laadukkaan palvelumme kautta haluamme toteuttaa yhdessä asiakkaidemme kanssa menestyvää liiketoimintaa, joka turvaa toiminnan jatkuvuuden ja työllisyyden.

Yhteistyö

Tähtäämme yhteistyöllä huipputuloksiin. Onnistumme yhdessä avoimuuden, luottamuksen, osaamisen ja verkostoitumisen avulla.

Vastuullisuus

Kohtelemme asiakkaita, kumppaneita ja työtovereita oikeudenmukaisesti, vastuullisesti ja suvaitsevasti. Noudatamme yhteisiä pelisääntöjä ja kannamme vastuumme myös ympäristöstä.

3 Kehittämistyön tavoitteet ja mittarit

3.1 Ongelman määrittely ja tutkimuskysymys

Tutkimustyön alussa hankinnoista keskustelemalla entisen toimitusjohtajan sekä logistiikkaorganisaation kanssa, määrittelimme ongelmaksi hankintojen tehottomuuden, joka johtuu hankintojen hajanaisuudesta, resurssien puutteesta, sekä ammattimaisen ostoorganisaation puuttumisesta. Kaikki liiketoimintayksiköt tekevät hankintojen suhteen omia ratkaisujaan, joka usein johtaa osaoptimointiin tai jopa epäedullisiin tilanteisiin koko yrityksen näkökulmasta. Hankinnoilla ei ole johtamisjärjestelmää, ja yhteistyö yksiköiden välillä on vähäistä. Tällaisessa toimintamallissa hukataan jo ennestään vähäisiä resursseja ja hankintaosaaminen on harrastelijamaista. Toimittajasuhteiden hallinta on myös vaihtelevaa, kun hankintoja tekeviä henkilöitä on useita samalle toimittajalle. Näin ollen tutkimuskysymykseksi muodostui; ”kuinka voin Veran hankintoja tehostaa toimittajayhteistyöllä”.

Tässä kehittämistyössä luon katsauksen Veran hankintojen hajanaisuuden ongelmiin sekä tarkastelen toimittajien hyödyntämisen vaikutusmahdollisuuksia hankintojen tehokkuuden lisäämiseen toimittajayhteistyön kautta. Lähtökohtaisesti en puutu samoihin asioihin eri toimittajilla tai kategorioissa, eikä välitön kustannussäästö ole jokaisen toimittajan kohdalla tarkoituksenmukaista. Työssä käsittelen viittä kehityshanketta eri toimittajien kanssa. Näillä kehityshankkeilla pyrin ensisijaisesti tuomaan kustannussäästöjä vaikuttamalla Veran materiaalivaraston arvoon, luomaan uusia kustannustehokkaita toimintamalleja Veran ja toimittajien välille, sekä myös organisoimaan järkevämmiin hankintamassaa, joka lähes kokonaan Verassa kulkee logistiikkaorganisaation kautta ja aiheuttaa prosessina pullonkaulailmiön, joka johtaa hätiköidysti läpivietyihin toimenpiteisiin ja mittaamisen sekä jälkiseurannan puuttumiseen.

3.2 Mittarit

Mittareina tavoitteiden seurannalle toimivat materiaalivaraston arvo, varaston myyntitilausten määrä suhteessa myyntiriveihin, reklamaatioiden ja virheiden määrä, sekä henkilöstökyselyn tulokset logistiikan ja hankinnan suhteen vuonna 2019.

Tämän kehittämistyön lopulliset hyödyt voidaan mitata vasta pidemmällä aikavälillä, jolloin muutosten kustannus- ja prosessivaikutukset alkavat näkyä toiminnassa. Sen sijaan

lyhyen aikaväli tavoitteiksi asetetaan kehityshankkeen aloittaminen niin, että jokaisen toimittajan tai kategorian kanssa on otettu käyttöön vähintään yksi kehityshanke.

Hankintojen kehittämisen kannalta on tärkeää mitata hankintoja. Mittaamalla ymmärretään nykytilannetta, ja mahdollista kehityssuuntaa. Lisäksi mittarit auttavat tavoitteiden asettamisessa. Mittareiden avulla saadaan selville ovatko omat toiminnot tehokkaita. Alla on mainittu muutamia yleisesti hyviä hankinnan mittareita, joita Ritvanen ja Koivisto ovat esitelleet kirjassaan PK-yritysten hankintoihin.

- tuote- sekä palveluhankinnat (% liikevaihdosta)
- hankintakustannukset (euroa, % hankintavolyymistä, ostohenkilöä kohden)
- tavarantoimittaja/ ostohenkilö
- hankintojen määrä/ ostohenkilö (kpl/hlö)
- ostolaskujen keskimääräinen arvo euroina
- ostotilauksen keskimääräinen arvo euroina
- hankintakustannukset/ ostotilausta (euroa)
- ostot/ tavarantoimittaja (euroa)
- kustannussäästöt/ hankintabudjetti (euroa) (Ritvanen & Koivisto 2006, 133.)

Hankinnassa voidaan käyttää myös nimikkeistöön liittyviä mittareita, joilla pyritään yleensä pienentämään nimikkeiden kokonaismäärä ja keskittämään hankintoja samoille toimittajille. Toisaalta myös toimittajamittareilla voidaan keskittyä pelkän toimittajan mittaamiseen esimerkiksi toimitusvarmuuden, laadun ja hinnan osalta. (Ritvanen & Koivisto 2006, 133 - 134.)

4 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Kehittämishankkeen toteutin Verassa toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus on syklinen prosessi, jossa yksi sykli sisältää suunnittelun, toimeenpanon, sekä arvioinnin ja mittaamisen. Tutkijan roolina on olla muutosagentti, joka ohjaa ja kannustaa muutoksen kohteena olevia organisaation jäseniä löytämään ratkaisuja havaittuihin ongelmiin. (Kaisla 31.10.2017.)

4.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksella tarkoitetaan käytännön työelämässä ihmisten oman työn tutkimista ja kehittämistä. Toimintatutkimuksella pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia erilaisissa yhteisöissä. Toimintatutkimuksessa tutkitaan ihmisen toimintaa ja sen päämääränä on tuottaa tietoa tutkimuksen kohteena olevan organisaation käytännön kehittämiseksi. Toimintatutkimuksella tavoitellaan pysyvää muutosta ja käytännön hyötyä koko organisaatiolle, eikä pelkästään itse tutkijalle (Kananen 2014, 11.)

Toimintatutkimus käynnistyy tilannekartoituksella, josta se etenee jaksoittain vaihe vaiheelta. Tilannekartoituksessa pyritään etsimään kehitettäviä kohteita. Sen jälkeen löydettyistä kehittämiskohteista valitaan yksi potentiaalisin, ja tutkimus etenee sen kanssa. Joskus kehittämiskohteita voi ilmetä useampia, jolloin niitä voidaan tutkia tärkeysjärjestyksessä toimintatutkimuksen eri kokeilusykleissä. Yksi toimintatutkimuksen kokeilusykli pitää sisällään ongelmatilanteen analysoinnin ja siihen vaikuttavien muuttujien määrittelyn, parannusehdotuksen, uuden toimintamallin kokeilun ja sen arvioinnin sekä seurannan. Kehittämisen kohde muutetaan tutkimuskysymykseksi, johon sisällytetään sekä toiminta että muutos. Tutkimuskysymyksessä kysytään asiakohtaisesti, miten jotakin toimintaa tulisi muuttaa, että voidaan saavuttaa parempi lopputulos. Toimintatutkimuksen vaiheet dokumentoidaan, jotta saadaan aikaan muutoksen lisäksi myös tutkimus. Toimintatutkimukselle asetetaan tavoitteet ja mittarit, jotta tiedetään, mitä toimintatutkimuksella halutaan saada aikaiseksi. Ilman mitattavia tavoitteita ei voida todeta onnistumista, saati muutosta. Jokaisen kokeilusyklin jälkeen tulosten arvioinnissa tuloksia vertaillaan alussa asetettuihin tavoitteisiin ja tarkastellaan, ollaanko toiminnassa onnistuttu ja kuinka hyvin. Jos tutkimussyklissä tulos ei ole tuottanut tarpeeksi hyvää tulosta, tehdään parannusehdotukset ja toistetaan prosessi muutoksen jälkeen. Kun tuloksiin ollaan tyytyväisiä ja parannettavaa ei enää ole, tai se on niin vähäistä, ettei sitä nähdä mielekkääksi, voidaan edetä seuraavan asian kehittämiseen. (Kananen 2014, 5-53.)

Tiedonkeruumenetelminä tutkimuksessa käytin spend-analyysiä, portfolioanalyysiä, päivittäistä keskustelua hankintoja tekevien henkilöiden kanssa, sekä omaa havainnointia organisaation johdon ja operatiivisen toiminnan läheltä seuraamisen näkökulmasta. Olemassa olevaan tietoon perehdyin järjestelmistä saatavan datan tarkastelulla. Tiedonkeruuta kehittämishankkeessa tein haastattelemalla Veran ja toimittajien yhteyshenkilöitä. Havainnointia kehittämishankkeen tekijänä suoritin itse omassa työssäni ihmisten ja pro-

sessien kanssa ollessani tekemisissä. Kokeilukiertojen jälkeen kokeilujen suorassa vaikutuksessa toimineille työntekijöille voidaan tehdä määrämuotoinen kysely muutoksen vaikutuksista. Rahalliset kustannukset saadaan suoraan laskuilta ja yritysten toiminnanohjausjärjestelmistä. Teoriaa ja käytännön esimerkkejä kokeilukiertojen pohjaksi keräsin myös aihealueen yleisestä kirjallisuudesta ja muista lähteistä.

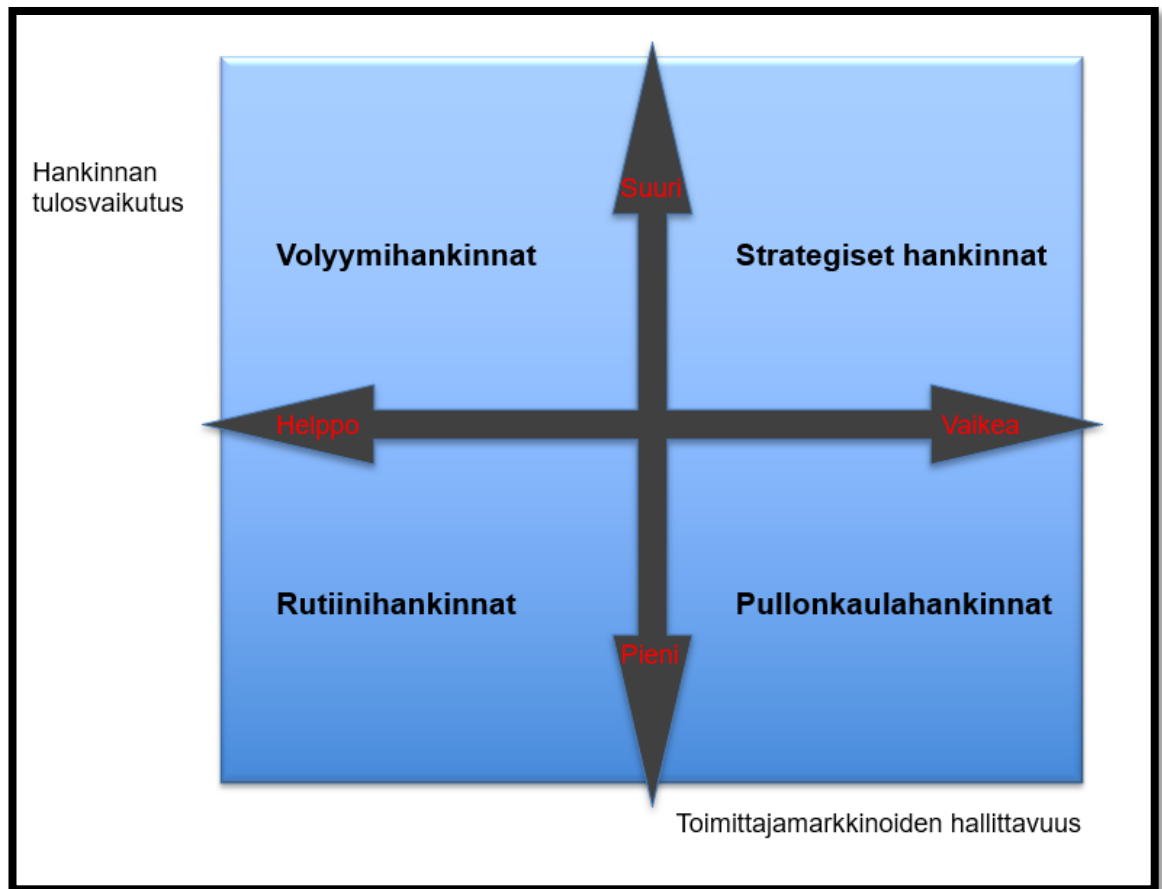
4.2 Spend-analyysi

Spend-analyysillä hahmotetaan hankintojen kokonaiskuvaa listaamalla hankinnat ja selvittämällä, mitä on ostettu ja kuinka paljon. Vaikka usein yrityksissä hankinnoiksi ajatellaan vain suorat hankinnat, hankinnat ovat kaikkea, mistä yritys saa laskun maksettavaksi. Käytännössä varmin tapa selvittää ostovolyymit, on kerätä ne yrityksen osto- ja myyntikortista listaamalla ostolaskut. Analyysissä huomioidaan tällä tavoin niin suorat kuin epäsuoratkin hankinnat. Harvassa yrityksessä jokainen hankinta tehdään toiminnanohjausjärjestelmän kautta, ja siksi sellaiseen tietoon perustuva raportti ei ole täysin luotettava. (Nieminen, Sanna 2016, 82.)

4.3 Portfolioanalyysi

Portfolioanalyysissä hyödynnetään Kraljicin matriisia, jossa hankinnat ryhmitellään hankinnan tulosvaikutuksen sekä toimittajamarkkinoiden hallittavuuden suhteen kuten kuviossa 1. Tähän nelikenttään sijoittuvat hankintaryhmät ovat hankinnan kannalta hyvin erilaisia ja niitä tulisi johtaa eri tavoin. Volyymihankintojen kulutus ja hankintavolyymit ovat suuria, ja nämä muodostavat rahamääräisesti suurimman osan organisaation hankinnoista. Tämä ryhmän markkinat ovat todella kilpailtuja ja pienetkin prosentuaaliset säästöt näkyvät huomattavina rahamäärinä. Rutiinihankinnat koostuvat erilaisista vähempiarvoisista hankinnoista ja joiden markkinat ovat hyvin kilpailtuja. Näihin ei kannata nähdä vaivaa, vaan prosessi kannattaa tehdä mahdollisimman vähän omaa organisaatiota rasittavaksi esimerkiksi sopimalla toimittajan järjestämän hyllytyspalvelun tilaajan tiloihin. Pullonkaulahankinnoissa volyymit ovat pieniä ja toimittajia on todella vähän, jolloin hankinnan saatavuus voi aiheuttaa ongelmia tilaajan toimintaan. Näissä tilaajan tulee varautua puskurivarastoilla sekä on pyrittävä kartoittamaan vaihtoehtoisia tuotteita sekä palveluita aktiivisesti. Strategiset hankinnat ovat arvoltaan suuria ja yrityksen toiminnan kannalta kriittisiä, sekä usein niille on vähän toimittajia. Näissä hankinnoissa perinteiset

kilpailuttamislähtöiset työkalut eivät toimi, jolloin tiivis toimittajayhteistyö on ainoa vaihtoehto. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 118 – 122.)



Kuvio 1. Kraljicin matriisin nelikenttä

4.4 ABC-analyysi

ABC-analyysiä en nähnyt tarpeelliseksi tässä tutkimuksessa, koska en tässä työssä pyri löytämään nimikekohtaisia kehityshankkeita, vaan tutkimus keskittyy kategoria- ja toimittajatasolle. ABC-analyysiä voisi hyödyntää silloin, kun suuresta tieto- tai nimikemäärästä pyrittäisiin löytämään se tärkein osa. Analyysissä laitettaisiin esimerkiksi valitut toimittajat suuruusjärjestykseen ostovolyymin mukaan, mutta tähän pääsen jo spend-analyysin avulla, joka on kokonaisvolyymin selvittämiseen riittävä. ABC-analyysi vain toisi esiin toimittajien nimikemäärät suhteessa ostovolyymiin Pareton periaatteella, jossa 20/80 suhteessa 20 prosenttia toimittajista muodostaa 80 prosenttia ostovolyymista. Lisäksi ABC-analyysi vaatisi, että kaikki hankinnat on tehty toiminnanohjausjärjestelmän kautta. (Nieminen, Sanna 2016, 83 - 84.)

4.5 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi ei ollut mielestäni myöskään toimiva menetelmä tähän työhön. SWOT-analyysi on yleisesti käytetty menetelmä, jossa luetellaan jonkin tarkasteltavan kohteen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Tällä tavoin saadaan lueteltua ajatukset nelikenttään, jossa nähdään, mikä näistä neljästä alueesta korostuu tarkasteltavassa kohteessa eniten. Mielestäni SWOT-analyysi olisi sopinut uusien toimittajasuhteiden arviointiin paremmin, kuin tähän jo pitkään olemassa olleiden toimittajasuhteiden analysointiin. Mikäli jonkin toimittajan kanssa tahdottaisiin myöhemmin edetä pidemmälle toimittajayhteistyössä, olisi riskejä ja mahdollisuuksia silloin olennaista arvioida myös SWOT-analyysin avulla. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2018.)

4.6 Toimittajayhteistyö

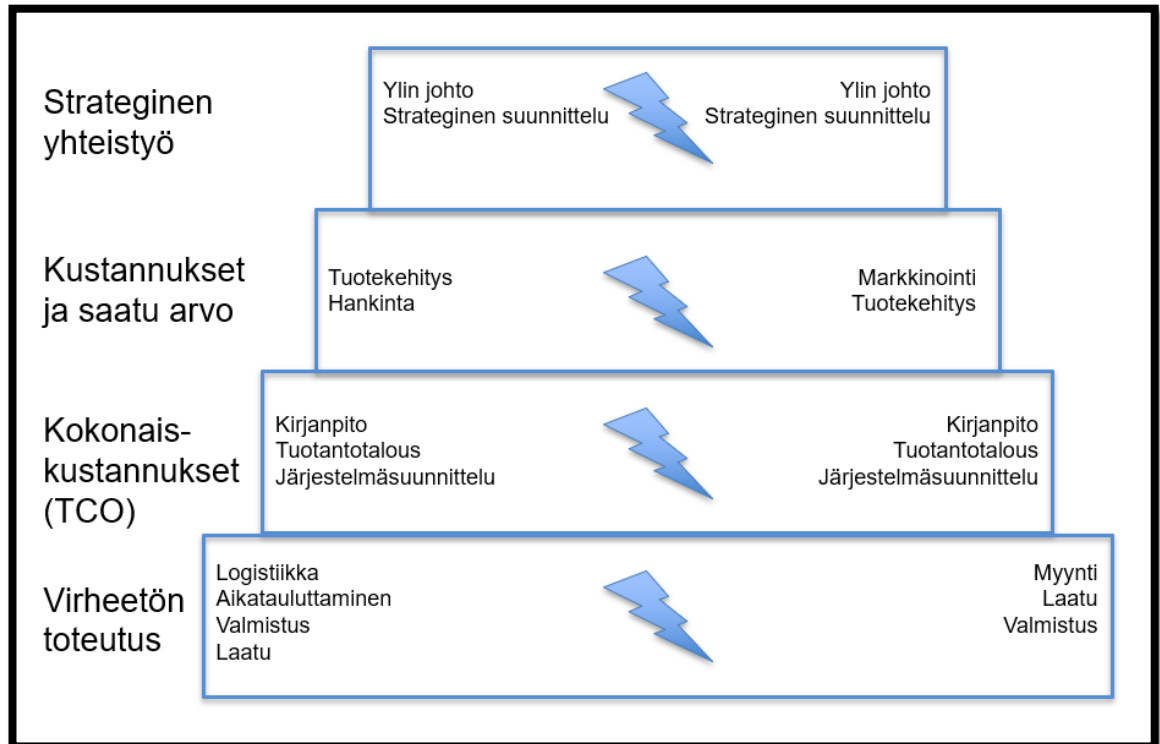
Verassa toimittajayhteistyö valikoitui kehittämismenetelmäksi omien resurssien puuttessa, ja pitkien toimittajasuhteiden valjastaminen yhteisiin intresseihin oli luonteva lähestymistapa.

Jatkuvasti monimutkaistuvampia toimitusketjuja ja toimittajaverkostoja hallitakseen yritysten täytyy kehittää uusia tapoja johtamiseen. Modernissa mallissa pyritään katsomaan yli organisaatorajojen, jolloin toimittajaa voi auttaa, ohjata, kannustaa, motivoida tai johtaa. Jotta tämänkaltainen yhteistyö onnistuisi, tulisi yritysten tavoitteiden olla samansuuntaisia ja yrityskumppanit olisivat toisilleen tärkeitä. (Iloranta & Pajunen-Muho-
nen 2018, 281.)

Eri yritysten välisestä yhteistyöstä on monia tutkimuksia. Eräässä tutkimuksessaan Ellram ja Henrick määrittelevät kumppaniksi yrityksen, jonka kanssa toisella yrityksellä on toimiva toimittaja-ostaja -suhde, sekä sen lisäksi yritykset ovat sitoutuneet toisiinsa pidemmäksi ajaksi. Nämä yritykset jakavat keskenään tietoa sekä riskejä, mutta myös onnistumisia, joita yhteistyö tuo mukanaan. Tämän määritelmän mukaan kaikista toimittajasuhteista alle 1 % voidaan sanoa olevan kumppanuuksia eli toimittajayhteistyötä. (van Weele 2010, 221.)

4.6.1 Toimittajayhteistyön tasot

The Power of Two -kirjassaan Carlos Cordon ja Thomas E. Vollmann esittelevät toimittajayhteistyön ominaisuuksia neljällä tasolla (kuvio 2).



Kuvio 2. Suomeksi mukailtu toimittajayhteistyön pyramidi (Cordon & Vollman 2008, 29).

Alimpana ja kaiken perustana on virheetön toteutus, johon jokainen toimittajayhteistyösuhde tulee perustua. Kun valmistus, logistiikka, laatu ja aikataulut toimivat yhteen myynnin kanssa, voidaan toimittajayhteistyötä kehittää pidemmälle. Molempien osapuolien näkemykset huomioiden yhteistyössä löydetään parhaat vaihtoehdot ja toimintatavat. Koskaan ei yhteistyössä voi ajatella virheiden johtuvan vain toimittajasta, vaan myös tilaaja voi tehdä virheitä. (Cordon & Vollman 2008, 29-30.)

Pidemmälle kehittyneessä yhteistyössä voidaan jo tarkastella kokonaiskustannuksia, kun kaikki perusasiat ovat pohjalla hallinnassa. Tämän tasoisessa toimittajayhteistyössä etsitään uusia ideoita ja ajattelutapoja totutuista ja rajoittavista toimintatavoista eroon pääsemiseksi, ja kokonaiskustannusten kannalta parhaan vaihtoehdon löytämiseksi.

Tässäkään vaiheessa ei voida edetä yksilöinä, vaan yhteiset toimet ja luottamus osapuolien välillä auttavat saavuttamaan tavoitteet. Kokonaiskustannusajattelussa kaikista kustannuksista tehdään näkyviä ja ne kerrotaan avoimesti, jotta niitä voidaan vähentää ja poistaa. Molempien osapuolien kaikki suorat ja epäsuorat kustannukset ovat tarkastelun alla ja mahdollisuuksien mukaan vähennettävänä. Tällaiseen kehitystoimintaan ei päästä, mikäli kokemuksesta ja luottamuksesta on puutetta. Silloin helposti ajaudutaan käyttämään tätä väärin vipuvartena hintaneuvotteluissa. (Cordon & Vollman 2008, 32-34.)

Toiseksi ylimmässä pyramidin vaiheessa voidaan jo tarkastella kustannuksista saatua lisäarvoa. Tähänkin vaiheeseen päästäkseen, on yhteistyön pohjalla olevien asioiden oltava kunnossa pyramidissa. Seuraavaksi panostetaan yhdessä tuotekehitykseen yritysten välillä, ja tässä päästään hyödyntämään molempien osapuolien parasta osaamista. Tämä kuitenkin vaatii suunnittelu- ja tuotekehitysosastojen yhteistyötä sekä huomattavaa tietojen jakamista, jolloin erityisesti salassapitosopimukset on huomioitava. Toimittajien osaamisesta ja erilaisten ideoiden tutkiminen voi parantaa kilpailuetua. (Cordon & Vollman 2008, 36-37.)

Viimeisenä yritykset voivat siirtyä strategiseen yhteistyöhön, jolloin jo vaaditaan enemmän ylimmältä johdolta. Yhteistyössä yritysten toimintatavat mukautuvat toisiinsa sisäisesti ja ulkoisesti. Tässä vaiheessa yhteistoiminta on hyvin laajamittaista osapuolien välillä. Tähän päästäkseen on usein toimittajan omaksuttava tilaajayrityksen strategia. Pääsy tälle tasolle on usein pitkä ja vaikea tie, mutta määrätietoisen kehittämisen avulla se on mahdollista. Molempien osapuolien on haluttava yhteistyötä ja sen on oltava molemmille kannattavaa. Tosin tässä vaiheessa jo usein ollaan lähellä yrityksen ostamista kokonaan. (Cordon & Vollman 2008, 39-40.)

Toimittajayhteistyötä voidaan tehdä eri tasoilla. Yhteistyön syvyys on alimmalla tasolla, kun tilaaja tilaa ja toimittaja toimittaa kertaluontoisesti aina tarpeen mukaan. Korkeammalla tasolla yhteistyö on strategista ja molempia osapuolia hyödyttävää. Strateginen yhteistyö vaatii kuitenkin aikaa ja vaivaa, joten sen tulisi liittyä tilaajan strategiaan tuoteryhmiin. Muissa tuoteryhmissä tällainen yhteistyö ei ole kannattavaa tai tuo etujen sijaan jopa haittoja. Toimittajat yhteistyöhön tulisi valita huolella analysoiden, jotta panostaminen kannattaa. Pahimpina haittoina voi olla toimittajan kustannustasojen hallitseminen, jonka myötä kilpailukyvyyn luoma tehostamispaine laskee. Myös yhdestä toimittajasta

riippuvuus tai oletus yksipuolisista tavoitemäärittelyistä voivat heikentää hyötyjen sekä riskien tasapainoa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 280-284.)

Jotta tilaajan ja toimittajan välillä voisi yhteistyö toimia, on suhteen perustuttava houkuttelevuuteen ja luottamukseen. Monesti toimittajasuhteessa tilaajalla ja toimittajalla on eroavat näkemykset suhteen laadusta, mutta luottamuksen pitää olla molemminpuolista. Luottamus voi perustua toisen kokemaan hyvántahtoisuuteen, tai tiedon jakamisen myötä luotuun ennustettavuuteen ja rehellisyyteen. Jos kyseessä on myyntiyksikkö, jonka motivaatio perustuu tuloshakuiseseen provisiopalkkaukseen, saattaa vastapuolella luotettavuus ja ennustettavuus olla heikompaa, kuin keskitetysti johdetun ja paremman kokonaiskuvan antavan pienemmän yrityksen kanssa. Yritysten välisessä luottamuksessa tärkeimmäksi asiaksi nousee riskin suuruus, joka kasvaa luottamuksen kasvaessa. Luottamus monesti syntyy pitkällä aikavälillä, ja hyvää yhteistyöhön vaikuttaa myös yritysten keskinäinen houkuttelevuus. Houkutteleva tilaaja merkitsee toimittajalle joko suurta ostovolyyymia, helppoa myyntiä, tai todella hyvää katetta. Toisen yrityksen tulee tarjota riittävän houkuttelevia mahdollisuuksia, jotta yritykset ryhtyisivät yhteistyöhön. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 291-295.)

Samaan aikaan, kun tilaaja tekee yhteistyötä valitsemiensa toimittajien kanssa, voi tilaaja kilpailuttaa uusia toimittajia, eivätkä nämä kaksi asiaa poissulje toisiaan. Kilpailuttaminen, kuten myös tiivis yhteistyö eivät aina ole toimivia ratkaisuja jokaisen toimittajan kohdalla. Parhaimmillaan tilaajan ja toimittajan välinen yhteistyö voi kuitenkin parantaa molempien kilpailukykyä sekä kannattavuutta. Pahimmillaan yhteistyö voi johtaa riippuvuuteen toimittajasta, joka ei kykene tuomaan lisäarvoa tilaajalle. Tämän vuoksi tilaajan on oltava hyvin perillä toimittajamarkkinoista, ja sekä kilpailuttaa ja kehittää nykyisten toimittajien kanssa yhteistyötä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 305-306.)

4.6.2 Toimittajien kehittäminen toimittajayhteistyössä

Toimittajien kehittäminen on olennaista toimittajayhteistyössä. Aktiivinen keskustelu ja ohjaaminen yli organisaatorajojen on tärkeää ja hyödyllistä. Passiivisessa hankinta-ajattelussa toimittajaa ei haluta tarkastella potentiaalisena kehityskohteena, josta voisi olla tulevaisuudessa enemmänkin hyötyä tilaajalle. Moderneissa yrityksissä on tavoitteena ohjata toimittajaa kehittämään toimintaansa tavalla, josta myös tilaaja hyötyy. Kehittämiseen on panostettava, ja siinä on käytettävä erilaisia työkaluja, kuten kilpailupaineen luo-

mista, toimitusketjun kustannusten mallintamista, houkuttelevuuden lisäämistä, luottamuksen rakentamista sekä toimittajan arviointia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 297 - 298.)

Toimittajasuhteiden kehittämisessä olennaisia asioita ovat:

1. Toimittajan ymmärtäminen
2. Toimittajien keskinäisen kilpailun hyödyntäminen
3. Toimittajien ohjaaminen parantamaan omaa suorituskykyään
4. Toimittajan kykyjen kehittäminen
5. Tiedon jakaminen toimittajalle määrätietoisesti, mutta valikoivasti
6. Yhteisen kehittämisen johtaminen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 298.)

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan onnistunut kehittäminen lähtee aina toimittajan ymmärtämisestä. Toimittajamarkkinoiden tuntemuksessa ja hallitsemisessa tarvitaan hankinta-ammattilaista ja toimittajamarkkinoiden toimintalogiikan ymmärtämistä. Näitä tutkimalla voidaan ymmärtää, miten kyseisillä markkinoilla voi pärjätä, miten erottaa hyvän toimittajan muista markkinoilla olevista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 289.)

Tilaaajan täytyy myös kyetä osoittamaan kaikille toimittajilleen markkinatuntemuksensa, jotta voi keskinäistä kilpailua hyödyntäen edistää toimittajien tahtoa kehittää parempaa tehokkuutta ja palvelua. Kertomalla toimittajalle tilaaajan odotuksista tällä hetkellä ja mahdollisessa tulevaisuudessa, voidaan toimittajaa ohjata parantamaan suorituskykyään. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 289.)

Monipuolisella toimittajan suorituksen mittaamisella sekä mittaamisen tuloksia tarkastelemalla toimittajan kanssa yhdessä tasaisin välein, edistetään toimittajan kykyä ymmärtää tilaajaa ja tilaajan tarpeita paremmin pitkällä tähtäimellä. Kertomalla toimittajalle omista näkemyksistään ja havainnoistaan, voidaan toimittajan kykyjä kehittää ostajalle mieluisaan suuntaan. Tulevista tarpeista suoraan ja avoimesti kertominen toimii paljon paremmin, kuin epäsuorat vihjeet. Näin tilaajan toiveista saadaan aikaan keskusteluja, joilla toimittaja voi kartoittaa ongelmakohtat sekä niiden syyt. Näistä usein syntyy aivan uusia oivalluksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 289 - 299.)

Tiedonjaossa kaikki tieto voi auttaa toimittajaa ymmärtämään tilaajaa paremmin. Tilaaajan tulee kuitenkin jakaa tietoa valikoivasti, sillä sinisilmäinen avoimuus lisää riskejä. Toimittajien kanssa tiedonjako on yleensä luottamuksellista, mutta henkilöiden vaihtuessa,

tieto voi aina siirtyä muihin yrityksiin epätoivotulla tavalla. Määrätietoisella, mutta valikoi-valla tavalla jakaa tietoa, voidaan vähentää riskejä, joiden pahimmassa tapauksessa kil-pailija saa tietoa tilaajan toiminnasta. Toki myös työsuhteessa saadun tiedon käyttö voi olla tietyin edellytyksin laitonta, ei sitä voi käytännössä estää henkilöiden siirtyessä mui-den yritysten palvelukseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 299.)

Yhteisessä toiminannan kehittämisen johtamisessa muodostetaan yhteistyötiimejä yli ju-ridisten ja organisaatioiden rajojen. Yhteisten prosessien ohjauksessa on luonnollista, että toimittajan kehittämiseen kannattaa panostaa vain, kun siitä on hyötyä saatavilla tilaajalle. Kaikenlainen yhteistyön kehittäminen sitoo resursseja enemmän tai vähem-män. Aktiiviseen kehittämiseen kannattaa panostaa vain tilaajan suurimpien ja merkittä-vimpien toimittajien kanssa. Myöskin toimittajat, joiden kanssa ei muutoin saada kehi-tystä aikaiseksi, tulisi ottaa mukaan yhteisiin hankkeisiin, mikäli vain toimittajan merkitys tilaajalle on olennainen. Toimittajan ollessa tilaaja huomattavasti suurempi tai omalla alueellaan vahvempi, ei yhteistyölle ole välttämättä riittävää motivaatiota. Siitä huoli-matta avoin keskustelu kannattaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 299.)

5 Nykytilan kartoitus

Tampereen Veran omistuksessa ja toiminnassa näkyy vahva kunnallinen tausta ja his-toria. Vuoden 2005 yhtiöittämisen jälkeen Vera on pyrkinyt kehittymään kilpailuky-kyiseksi ja moderniksi sähköverkkourakointiyhtiöksi. Tampereen Veran historian toisen toimitusjohtajan aikana on yritys saanut liiketuloksensa pysyvästi positiiviseksi, mutta vielä on paljon vanhoja toimintatapoja ja parannettavaa. Itse olen viimeisen kolmen vuo-den aikana, Verassa työskennellessäni, havainnut useita ongelmia ja epäkohtia organi-saatioissa sekä prosesseissa. Esitettyäni näkemykseni ongelmista esimiehelleni ja kol-legoilleni, eivät nämä ole kenellekään tulleet yllätyksenä. Ehkä yrityskulttuuri tai pitkään samanlaisena jatkunut tilanne on tehnyt työntekijöistä passiivisia ongelmanratkaisijoita ja asioiden on annettu jatkua entiseen malliin, eikä kukaan ole oma-aloitteisesti ottanut tehtäväkseen kehittää yrityksen toimintaa tai prosesseja. Yleinen kehitystyö on jätetty työntekijöiden itsensä varaan työajan puitteissa, mutta kannustaminen ja yhdessä inno-vointi tiimeittäin, organisaatioittain tai koko yrityksen kesken on jäänyt unohduksiin, kun uusia projekteja on haalittu yhä innokkaammin liikevaihdon kasvua tavoiteltaessa. Ura-kointiliiketoiminnan yleisesti heikko kateprosentti on vakuuttanut organisaatiot siitä, että ainoa keino kasvattaa yrityksen tulosta on lisätä liikevaihtoa, eli projekteja ja työkuormaa, koska katteeseen ei uskota voivan vaikuttaa. Tässä uskomuksessa on täysin sivuutettu

tosiasia, joka on myös asiakkailta kuultu suorana palautteena, että laatu on muutakin kuin siistiä työn jälkeä. Laatu kattaa myös säännöllisen ja selkeän raportoinnin, tiedottamisen, sekä toimivat prosessit yrityksen sisällä, jotka eivät onnistuessaan näy asiakkaalle laisinkaan, mutta epäonnistuessaan vaikuttavat aikatauluihin ja aiheuttavat viivästyksiä sekä hukkatyötä kaikissa yrityksen projekteissa, organisaatioissa ja toiminnoissa. Laatuun panostamalla yritys voi lisätä liiketulostaan liikevaihdon pysyessä samalla tasolla tai jopa pienentyessä. Laatu varmistaa myös asiakkaiden pysyvyyden ja tuo lisää tilauksia vanhoilta asiakkailta, jolloin yrityksen ei tarvitse hakea epämääräisiä täytetöitä muualta, vaan resurssointi ja aikataulutukset voidaan tehdä tarkasti ydinosaamiseen keskittyen.

Logistiikkaorganisaatio palvelee sisäisesti koko Veraa ja on monessa toiminnassa mukana. Tästä näkökulmasta Veran organisaatioiden yhteen toimivuus ja prosessien epäkohdat sekä pullonkaulat on helppo havaita. Useimmat ongelmat liittyvät juurikin huonosti tai liian kapeasti mietittyihin prosesseihin. Yhteistyötä ei ole ymmärretty koko yritystä hyödyttävänä toimintamallina, vaan useimmiten riittää, että omassa tiimissä tai organisaatiossa homma näyttää toimivan. Yhteistyön nimissä organisaatioiden ongelmaprosesseja on siirretty toisille organisaatioille, joka ei ole tietenkään ratkaissut ongelmia, vaan tavallaan lakaisut ne maton alle pois omista silmistä. Logistiikan toimintoihin Verassa kuuluu materiaalivaraston ylläpito, ostotilaukset, kuljetuspalvelut työmaille, sekä useimmat hankinnat. Viimeksi mainittu on kuitenkin sen verran hajallaan Veran sisällä, että rakennuspalveluorganisaatiot ovat halunneet pitää osan hankinnoistaan omissa käsissään, jotta voisivat toimia nopeammin äkkinäisten tarpeiden jatkuvasti yllättäessä.

Logistiikkaorganisaatio Verassa edustaa hankintatoimea. Perinteisesti hankintatoimi yrityksissä on käsitetty operatiivisena toimintona, jonka tehtävänä on ostaa materiaaleja ja palveluita halvimalla mahdollisella hinnalla. Joskus myös ymmärretään liittää tähän käsitukseen tarve vähentää välillisiä kustannuksia. Hankintatoimi kuitenkin voi vaikuttaa paljon laajemmalla osaamisella ja ymmärryksellä, kuin tavallinen tuotanto-organisaatio. Hankintatoimella on erityinen näköalapaikka yrityksessä kaikkien sidosryhmien yhdyskohtana. Niin sisäiset kuin ulkoisetkin sidosryhmät ovat hankintatoimen kanssa tekemisissä ja tässä syntyy paljon tuotantoa suurempi ymmärrys prosessien vaikutuksista sekä kehitystä tarvitsevista ongelmakohdista. Ammattimainen hankintatoimi voi tehokkaasti edistää organisaation strategisia tavoitteita ja kehittää yritykselle etulyöntiasemaa kilpailussa. Tällöin hankintatoimen onnistumista ei mitata vain suorina kustannussäästöinä, vaan myös toiminnan ja käytäntöjen lisäarvon kasvattamisena. Eri yrityksillä on usein

erilaiset tarpeet hankintojen suhteen. Yrityksestä riippumatta useimpiin ongelmiin löytyy ratkaisu hankintaprosessin alueelta.

Kari Ilorannan ja Hanna Pajunen-Muhosen mukaan suomalaisten teollisuusyritysten kannattavuuden on monesti sanottu olevan olennaisesti heikompaa kuin se voisi olla siksi, että johtoryhmien toiminta ja päätöksenteko perustuvat paljolti sadan vuoden takaiseen, tuotantokeskeiseen ajatteluun ja sen taustalla oleviin uskomuksiin. 10-20 prosentin tulosparannus on mahdollinen, jos ulkoisten resurssien johtamiseen panostetaan. Ulkoisten resurssien johtamiseen ei panosteta, sitä ei arvosteta eikä se saa resursseja, jos ylin johto ei ymmärrä niiden merkitystä liiketoiminnalle. Usein johdon ajattelumallit elävät vielä sadan vuoden takaisessa fordilaisessa teollisuudessa. Koko johtoryhmän pitää oivaltaa ulkoisten resurssien tärkeys strategian kannalta. Jos ulkoisten resurssien johtamiseen panostetaan, voisi 10-20 prosentin tulosparannus olla mahdollinen. Mutta tähän ei päästä sillä, että pidetään tarjouskilpailu ja tingitään hinnasta. Tämä ajattelutapa on tuotantokeskeisen organisaation suurin ongelma. Harvassa yrityksen johtoryhmässä on yhtään ihmistä, joka olisi koulutettu nykyaikaiseen ja moderniin hankintatoimeen. Yritysten hallituksissa vielä vähemmän. Moderniin hankintatoimeen kuuluu keskeisesti erilaisten ulkopuolisten resurssien huolellinen segmentointi ja luokittelu hallittaviksi kokonaisuuksiksi. Luokittelulla erotellaan ostajan kannalta strategisen tärkeät ja rutiininomaiset hankinnat, volyymiltään suuret ja pienet hankinnat sekä vielä aidosti kilpaillut ja toisaalta myyjän hallitsemat markkinat. Näistä tiedoista luodaan matriisi, jossa perinteisillä ostamiskäytännöillä katetaan vain murto-osa. Vain pienellä osalla toimittajamarkkinoista vallitsee aito kilpailu ja toimittajan vaihtaminen on helppoa. Kaikki merkittävät parannukset vaativat tarpeiden määrittelyä uudelleen: mitä asiakas tarvitsee, mitä itse kannattaa tehdä ja mitä ulkopuolisia mahdollisuuksia on tarjolla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 25-27.)

Hankintaprosessi tulisi sovittaa yhteen tuotannon ja tarjouslaskennan kanssa. Toimittajamarkkinat vaikuttavat aina yrityksen strategiaan, ja toimittajamarkkinoiden tuntemuksessa täytyy Verallakin olla ammattimainen ja keskittynyt osaaminen. Hankintojen suunnitelmalliseen tekemiseen ei riitä hinnasta tinkimisen osaaminen. Toimittajat on saatava osallistumaan yrityksen ja yhteisen toiminnan systemaattiseen kehittämiseen tavoitteellisesti. Hankintojen hallinnalla vastataan paremmin toimintaympäristön muutoksiin. Ammattimaisesti toimivalla hankintaorganisaatiolla voidaan tehostaa hajautettuja sekä keskitettyjä hankintoja, etsiä parhaiten yrityksen kilpailukykyä lisääviä toimittajia, sekä sovittaa tilaajan ja toimittajan prosessit yhteen, jotta molemmat hyötyvät toiminnasta ja

kilpailukyky markkinoilla lisääntyy. Onnistuneilla hankinnoilla, joihin on nähty vaivaa, voidaan parantaa kilpailukykyä, liikevaihtoa, tuottavuutta, sekä lisätä strategista kilpailukykyä. Hankintaorganisaation tavoitteena on toimia yrityksen etujen mukaisesti ja sen on osallistuttava yrityksen toimintojen sekä erilaisten järjestelmien kehittämiseen.

Hankintaprosessiin kuuluvat myös toimitusten valvonta ja saapuvan tavaran sekä laskun tarkastaminen. Verassa nämä toimet ovat osa varaston toimintaa, oston ja muun hankinnan, kuten hankintalähteiden kartoituksen (sourcing) lisäksi. Varaston rajalliset resurssit sekä sähköteknisen osaamisen rajoittuneisuus puoltavat ajatusta hankintalähteiden kartoituksen siirtämiseksi tiimipäälliköille ja muille projektien teknisistä määrittelyistä vastaaville, sillä heiltä myös tulee kartoitustarve, joka usein on ad hoc, eikä liity toimittajien vuosittaiseen materiaalikilpailuttamiseen. Varastoon sidotun pääoman minimoiminen ilman tuotannon operatiivisen toiminnan virtaustehokkuuden vähenemistä on hankintatoimen yksi tärkeimmistä tehtävistä. Toiminnan nojatessa yrityksen omaan varastoon, liian pienet varastot aiheuttavat katkoksia tuotantoon, mutta liian suuriin varastoihin sidottu pääoma näkyy poissaolevana yrityksen liiketuloksesta vuoden tilinpäätöksessä. Monesti yrityksen kannalta järkevää onkin ulkoistaa varastointi tukkureille tai muille toimittajille. Tämä kuitenkin vaatii avoimuutta ja hyvän tiedonkulun yritysten välillä, jotta muutoksiin osataan varautua.

Liiketoimintana varastointia harjoittavat logistiikkapalveluyritykset tarjoavat asiakkailleen varastointipalveluja. Toimitusketjun muut yritykset varastoivat tuotteita eri syistä ja varastointiin liittyvät päätökset ja hankintastrategia ovat yhteydessä yrityksen muihin päätöksiin ja tuotantostراتيجioihin. Aina varastointia tekevän yrityksen tulisi miettiä, miksi varastointia tarvitaan. Varastointia on mietittävä silloinkin, kun kehitetään yrityksen nykyistä toimintaa. Varastointia koskevat ratkaisut vaikuttavat koko kysyntä-toimitusketjuun. Usein varastointi nähdään tarpeellisena kompensoimaan tuotannon vaihteluja ja lyhyttä näkymää tuleviin tilauksiin, mutta myös lisäkustannuksia aiheuttavana, eli ei lainkaan lisäarvoa tuottavana toimintona. Lisäarvolla tarkoitetaan jotakin, mistä asiakas on valmis maksamaan. Kuten nopeana kykynä vastata asiakkaan tarpeisiin. Olennaista kuitenkin on, että tästä myös veloitetaan asiakasta, koska muuten palvelua tuottava yritys tekee kaikki varastotoimenpiteet omaan piikkiinsä. (Logistiikan maailma 2018. Varastointi.)

Keskeinen periaate varastoinnissa on se, että toimitusketjun kaikissa vaiheissa varastoja pyritään pitämään mahdollisimman vähän. Tämä johtuu siitä, että varastoihin sitoutuu

pääomaa ja se hidastaa yrityksen rahavirtaa, joka olisi tuottavampaa vapauttaa muuhun tarpeeseen. Tässä mielessä varastoinnin rooli onkin muuttunut nykypäivänä yritysten pyrkiessä kustannustehokkaampaan toimintaan. Aiemmin saatavuuden takaamiseksi pidettiin varastoja toimitusketjun joka vaiheessa. Nykyisin pyritään takaamaan saatavuus hyvin suunnitellulla ja toimivalla kysyntä-toimitusketjulla ja varastoja pidetään mahdollisimman vähän. (Logistiikan maailma 2018. Varastointi.)

Varastoa pidetään myös saatavuuden takaamiseksi. Esimerkkinä saatavuuden takaamisesta ovat vähittäiskaupan varastot. Kaikki vähittäiskaupassa oleva tavara on varastoa, vaikka se onkin myymälän hyllyissä. Mikäli vähittäiskaupassa ei ole varastoa, ei asiakas saa tavaraa mukaansa. Varaston takaama saatavuus on siis lisäarvo, sillä asiakas on valmis maksamaan siitä, että saa päivittäistavarat suoraan mukaansa sen sijaan, että joutuisi tilaamaan ne ja odottamaan niiden toimittamista. Sen sijaan sellaiset tuotteet, joiden toimittamista asiakas on valmis odottamaan, valmistetaan yhä useammin tilauksesta, jolloin valmiita tuotteita ei varastoida. Verankin liiketoimintastrategiassa tulisi miettiä ydinliiketoimintaa, johon keskittymällä Veran varasto ei toimisi kuin vähittäiskauppa. (Logistiikan maailma 2018. Varastointi.)

Missä valmiusvaiheessa tuotetta varastoidaan, riippuu tuotantostrategiasta. Mitä valmiimpana tuotetta varastoidaan, sitä enemmän varastoon sitoutuu pääomaa, joten yritykset pyrkivät yhä enemmän suunnittelemaan tuotannon mahdollisimman pitkälti tilausohjautuvaksi. Turhaa varastointia on syytä välttää. Yhä edelleen on yrityksiä, jotka eivät riittävästi seuraa varastoon sitoutunutta pääomaansa ja siten pitävät turhaan rahojaan sidottuina varastoitaviin tuotteisiin. Joissain kysyntä-toimitusketjuissa varastotasoa voidaan pienentää tai varastoista voidaan ainakin osassa ketjua jopa luopua, jos toimitusajat pystytään optimoimaan niin, että raaka-aineet tai tuotteet toimitetaan toimittajalta suoraan tuotantoon tai valmistajalta asiakkaalle ilman varastointia. Varastojen minimointi tai poistaminen koko toimitusketjusta edellyttää hyvää tiedon kulkua. Vain, kun toimitusketjussa tieto kysyntäennusteista ja toteutuneesta kysynnästä kulkee oikea-aikaisesti koko ketjun läpi, on mahdollista päästä siihen, että kaikki ketjun osat pystyvät varautumaan tulevaan kysyntään mahdollisimman pienin ja jopa olemattomin varastoin. Hyvällä tiedonkululla kysyntä-toimitusketjussa voidaan välttää logistiikassa eniten turhia kustannuksia aiheuttava kysynnän piiskavaikutus, joka voi johtaa suureenkin ylivarastointiin. Jos toimittaja on asiakastaan vaikutusvaltaisempi, se usein ottaa vastaan vain tietyn minimimäärän ylittävät ostotilaukset. Sen seurauksena asiakas voi kokonaiskustannus-

tensa hallinnan vuoksi tilata tuotteensa isommissa erissä kuin olisi todellinen tarve. Huonosti ohjattu tuotanto aiheuttaa turhaa välivarastointia, kun tuotanto ei toimi imuohjautuvasti, vaan tuotannon eri projektien välille varastoon kertyy materiaalia odottamaan seuraavaa vaihetta. Tuotannon turha välivarastointi voidaan poistaa noudattamalla imuohjautuvuusperiaatetta, mutta se vaatii yritykseltä huomattavaa panostamista kehitystyöhön, mikäli eri tuotantovaiheet tehdään samalla tuotantoresurssilla, joka usein on yrityksen oma resurssi. (Logistiikan maailma 2018. Varastointi.)

Toimitusketjun hallinnan parantamisella voidaan vahvistaa yrityksen kilpailukykyä asiakastarpeisiin vastaamalla. Toimitusketjun hallinta voi olla paikoin hankalaa, koska logistiikkaan liittyy usein keskenään ristiriitaisia tekijöitä. Laaja tuote- tai palveluvalikoima johtaa lisääntyneeseen myyntiin, mutta valikoimaan ja resursseihin sitoutuu rahaa. Suuret eräkoot takaavat tuotannon häiriöttömyyden, kun tuotteiden saatavuus on turvattu. Suuret tavaraerät kuitenkin johtavat varastoarvon kasvuun. Toisaalta jos ostetaan sopivina erinä ja pidetään varastot pieninä, pääomaa ei sitoudu samalla lailla, mutta sitä kuljetuskustannukset saattavat nousta. Onnistunut toimitusketjun hallinta auttaa myös myyntiä, kun yritys pystyy pitämään lupauksensa asiakkailleen.

Myyjien ei pidä edistää sellaisen tuotteen myyntiä, jota ei yrityksen kannata toimittaa. Toisaalta yrityksen on pyrittävä vastaamaan lupauksiin, joita asiakkaille on annettu. Toimitusketjun hallinta siis edellyttää tiivistä yhteistyötä niin yrityksen sisällä kuin yritysten välillä. Toimitusketjun hallinta ja sen kehittäminen on strateginen asia. On mietittävä, kuinka toimitusketjun logistiikka rakennetaan ja mitä se edellyttää pitkällä tähtäimellä. Toisaalta toimitusketjulla on myös taktinen ja operatiivinen luonne, jossa päätetään muun muassa hankinnoista, tuotannosta ja jakelusta. Toimitusketjun on huolehdittava tuotteiden parhaasta mahdollisesta saatavuudesta mahdollisimman pienillä logistiikkakustannuksilla. Toimitusketjua tulisi ohjata koko yrityksen kannalta kokonaisuutena ja välttää osaoptimointia eikä keskittyä vain tiettyyn tuotanto-organisaatioon tai parin tiimin erityistarpeeseen. Toimitusketjun aiempaa paremman hallinnan seurauksena projektien läpimenoajat voivat huomattavasti nopeutua. Siitä seuraa se, että asiakaspalvelu paranee ja asiakas on tyytyväisempi. Läpimenoaikojen lyhentäminen vähentää myös kysynnän ja tarjonnan epätasapainoa, mikä puolestaan aiheuttaa kustannuksia muun muassa puskurivarastointina. Toimitusketjun hallintaa ja logistiikkaa voidaan kehittää prosesseja yksinkertaistamalla, tuhlausta poistamalla, kaksinkertaisen työn poistamisella, ja automatisoinnilla. (Logistiikan maailma 2018. Varastointi.)

Tehoton kysynnän hallinta johtaa heikkoon toimitusketjun suorituskykyyn. Vera itsekin aiheuttaa kysynnän epätasaisuutta epäedullisilla myyntiehdoilla, liian yksinkertaisella hinnoittelulla ja laiminlyömällä työmaiden resurssisuunnittelun sekä materiaalien ennakkotilaukset. Moniportaisen toimitusketjun ongelmia on muun muassa se, että vaikka lopukysynnässä tapahtuisi vain pieniä muutoksia, alkupää havaitsee suuren heilahduksen. Ketjussa kannattaa pyrkiä vähentämään kaikenlaista tuhlausta ja myös poistamaan virheet. Se johtaa toimitusketjun nopeutumiseen ja vaihtelun vähentymiseen. Siitä puolestaan seuraa aiempaa parempi kustannustehokkuus ja tuottavuus. Virheitä ja puutteita ei kuitenkaan usein tiedosteta tai analysoida. Toiminnan läpinäkyvyys on olennaisen tärkeää. Se edellyttää, että osapuolet jakavat tietoa keskenään. Järjestelmien kehittymisen myötä tavaravirtaa pystytään seuraamaan aiempaa paremmin. Jos yritysten kesken on luottamusta, ei osto-organisaation tarvitse tilata tuotteita useita päiviä ennen varsinaista tarvetta. Prosessien sähköistäminen parantaa tuottavuutta, ajanhallintaa, läpinäkyvyyttä ja osapuolten keskinäistä luottamusta. Toimittajille voidaan välittää tietoa ennusteista ja sähköisesti tehdään tilaukset. Asiakkaat voivat tilata toimittajilta tuotteita oman järjestelmänsä kautta. Toimitusketjujen kehittäminen kannattaa usein kohdistaa rajapintoihin, kuten osto-organisaation ja toimittajan sekä myyntiorganisaation ja asiakkaan välille, koska ne ovat kriittisimpiä kohteita toimitusketjussa. Toimitusketjun hallinnassa ja logistiikassa kysynnän ennustamisen rooli on hyvin merkittävä. Ennustamisen tavoitteena on kysynnän ja tarjonnan tasapaino. Ennusteita tarvitaan kapasiteettipäätösten tueksi, varmuusvarastotason määrittelemisessä ja silloin, kun materiaaleilla on pitkä toimitusaika. (Logistiikan maailma 2018. Varastointi.)

Logistiikan tavoitteena on tarjota asiakkaille riittävän hyvää palvelutasoa mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Riittävä palvelutaso on organisaatio- ja asiakaskohtainen. Palvelutason ei tarvitse olla kaikille asiakkaille samantasoista. On asiakkaita, jotka hyväksyvät puolikkaan materiaalityömituksen heti ja loput myöhemmin, mutta osa asiakkaista on valmis maksamaan lisää, jotta saavat koko tilauksen heti. Palvelutason parantaminen yleensä merkitsee kustannusten nousemista. Palvelutasokustannuksia aiheuttavat myös virheiden korjaaminen ja työvaiheiden tekeminen kahteen kertaan. Laadunvarmistus osaltaan vähentää huonoa laatua ja virheitä, mutta tällöin palvelutason tuotantokustannukset voivat kohota huomattavan suuriksi. Varastossa olevien tuotteiden määrän lisääminen lisää tuotteiden nopeaa saatavuutta asiakkaalle, mutta nostaa varastointikustannuksia ja sidotun pääoman kustannuksia. Yrityksen pitäisi löytää se optimitaso, jossa palvelu on riittävän hyvää, mutta samalla kustannukset ovat mahdollisim-

man alhaiset. Asiakaspalautteen kerääminen ja sen analysointi on tarpeellista, jotta löydetään asiakkaita tyydyttävä palvelutaso. Hyvin hoidettu reklamaatio voi nostaa yrityksen imagoa. Asiakkaan tarpeisiin voidaan vastata myös pakkaamalla tuotteet käsittelyä varten. Monesti eri palvelutasoissa on vaarana osa-optimointi, jolloin jossakin toiminnossa palvelutaso yhdelle asiakkaalle on korkea, mutta samalla se aiheuttaa haittaa varamalla resursseja muista yrityksen toimista ja asiakkuuksista. Tällainen korkeampi palvelutaso tulisikin yrityksen hinnoitella ja resursoida oikein, jotta tuotettaisi palvelua omaan piikkiin. (Logistiikan maailma 2018. Varastointi.)

Toimitusketjun hallinnan seurauksena toimittajien ja tilaajan välikäsien määrä laskee. Tehdään enemmän pienemmän toimittajamäärän kanssa. Toimittajayhteistyö on näkyvää. Tällaisia toimittajia voidaan jo kutsua kumppaneiksi. Jos kuitenkin yhteistyö perustuu operatiiviseen tarpeeseen ja on kertaluontoinen tai tilapäinen, on se tilaaja-toimittajasuhde. Sillä ei ole jatkuvuutta, saati strategista merkitystä kummallekaan osapuolelle. Vastakkaisessa tapauksessa on kyseessä aito kumppanuus. Siinä kumppanilta odotetaan strategista ketteryyttä ja kyvykkyyttä esittää ongelmanratkaisu kumppanilleen.

Varastonohjauksella hallitaan varastoon sitoutunutta pääomaa ja materiaalivirtoja. Varastonohjauksen perustehtäviä ovat kierto- ja varmuusvarastojen hallinta. Verassa varastonohjaus on järjestelmämielessä hyvin alkeellista ja materiaalinohjauksessa ei voida käyttää imuohjausta. Varaston ohjauksessa olennaista on, missä prosessin vaiheessa tuotetta varastoidaan. Mitä valmiimpaa varastoitava tavara on, sitä enemmän se sitoo pääomaa. Ja kun varastonimikkeitä on paljon, varaston kokonaisarvo kasvaa helposti liian suureksi. Varastonohjauksessa täytyykin huomioida kokonaisvarasto, mutta myös yksittäiset nimikkeet. Nimikkeiden saldojen ja kierron hallinnassa voidaan käyttää apuna tuotteiden luokittelua ABC-analyysillä. Vaihtelevuus ja ennakoimattomuus kuitenkin tekevät ABC-analyysistä epäluotettavan.

Varaston työt liittyvät tulologistiikkaan, hyllytykseen, keräilyyn, inventointiin, pakkaamiseen ja lähtölogistiikkaan. Muita varastoinnin työvaiheita ovat kuormalavavalvonta, käsittelykaluston päivittäishuollot, osoitepaikkajärjestelmän ja varastojärjestyksen ylläpitäminen. Lisäksi varaston palvelutasoon vaikuttavia toimenpiteitä ovat toimitusten tarkastukset, laadunvalvonta ja tavarapalautusten käsittely sekä kaluston käyttöasteen valvonta. Yleensä keräily on varastotyöskentelyn työvaiheista kenties tärkein. Keräilytyön osuus varastotyön kokonaiskustannuksista on liki puolet silloin, kun kyse on käsikeräilyperiaatteella toimivista varastoista. Keräilyvaiheen laadukkuus näkyy toimitusaikojen

pitävyydessä ja toimitusten virheettömyydessä. Varaston riittävän resurssoinnin varmistaminen takaa myös häiriöttömän toimitusketjun. Varsinkin Verassa, varaston toimiessa myös osto-organisaationa, näkyy resurssien alimitoitus pullonkaulana prosesseissa.

5.1 Hankintojen vaikutus liiketoiminnassa

Hankintojen yleistä ajatusmaailmaa ohjaa käsitys keskimääräisen yrityksen ulkopuolelta hankittujen materiaalien ja palveluiden muodostavan noin 80 % yrityksen kaikista kustannuksista. Verassa nämä ovat noin kaksi kolmasosaa kaikista yrityksen kustannuksista. Tämä luku sisältää sekä suorat, tuotantoon liittyvät ostot ja alihankinnat, jotka tavallisesti näkyvät tuloslaskelmassa ostoina, että epäsuorat hankinnat, kuten ulkoistetut henkilöstöpalvelut, it-järjestelmät, koulutuspalvelut, markkinointipalvelut ja vuokratulot. Materiaalien ja palveluiden lisäksi kolmannen ulkoisten resurssien ryhmän muodostavat investoinnit, jotka eivät näy tuloslaskelmassa suoraan, vaan taseessa. Kaikki kolme hankitaan ulkopuolisilta tuotevalmistajilta ja erilaisilta palvelutuottajilta hankinnan ehdoin, vaikka kaikkia ei aina mielletäkään hankinnoiksi. Suorien, myytävään tuotteeseen tai palveluun liittyvien hankintojen tehokkuus vaikuttaa suoraan tuotteen tai palvelun kustannuksiin ja tätä kautta kilpailukykyyn sekä myyntiin. Epäsuorat hankinnat ovat toisaalta vieläkin merkityksellisimpiä kokonaisuuden kannalta, sillä ne kohdistuvat kaikkiin myytäviin tuotteisiin ja palveluihin. Tällöin niiden kustannustehokkuuden parantamisella on vähintään yhtä suuri vaikutus kokonaiskilpailukykyyn. Kun hankintojen kustannukset kokonaisuutena muodostavat suurimman osan yrityksen kustannuksista, hankintaosaamisella on suuri merkitys yrityksen tuloksen ja kilpailuvuonon kannalta. Monissa tuotantokeskeisissä yrityksissä keskitytään vain hankinnalla saataviin välittömiin kustannussäästöihin, kun pitäisi miettiä, mitä lisäarvoa ja vaikeasti rahassa mitattavia hyötyjä erilaisilta toimittajilta voitaisiin saada ja miten niitä voitaisiin lisätä. (Logistiikan maailma 2018. Hankintojen taloudellinen merkitys.)

Oikein johdettu hankintatoimi on vastuussa onnistuneiden toimittajasuhteiden kehittämisestä ja johtamisesta seuraamalla selkeästi määriteltä ja jäseneltyä strategiaa toimittajayhteistyöstä. Veran logistiikkaorganisaatio on ottanut tehtäväkseen ylläpitää toimittajasuhteita säännöllisillä tapaamisilla. Tapaamisissa käsitellään nykyisten palvelujen lisäksi myös esiin tulleita kehitysmahdollisuuksia ja uusia potentiaalisia sovelluksia. Hankintatoimi ylläpitää listaa yrityksen toimittajista ja tunnistaa tärkeimmät toimittajat niiden joukosta. Yritykselle on todella tärkeää ymmärtää, onko toimittaja strateginen, taktinen vai toiminnallinen. Jokaiselle toimittajalle on määriteltävä mikä on riittävä yhteistyön ja

markkinasaatavuuden seurannan taso riippuen toimittajan vaikutuksesta ja arvosta liiketoiminnalle. Toimittajalistan tulee sisältää tietoa toimittajan toimialasta, profiilista, sopimuksen tiedoista, yhteistyön pituudesta ja rahallisesta arvosta. Hankintatoimi myös luo ja ylläpitää yrityksen sopimussalkkua. Sopimussalkku käsittää kaikki sopimukset mukaan lukien sähköiset versiot liitteineen sekä alkuperäisten sopimusten sijaintiviitteet. Hankintatoimi on vastuussa sopimusten uusimisesta. Se tiedottaa palvelupäälliköille ja palvelusalkun ohjausryhmälle päättyvistä sopimuksista. Nämä puolestaan valtuuttavat hankintatoimen joko uudistamaan sopimukset tai aloittamaan kilpailutuksen. Hankintatoimi varmistaa, että toimittajayhteistyö toimii sovitun hallintomallin mukaan strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. (IT for Business 2018. Tietohallintomallin avulla johdat tietohallintoa liiketoimintalähtöisesti.)

Korkea laatu on organisaatioille strateginen kilpailutekijä. Itse kullakin on erilaisia mielikuvia laadusta. Laatu voidaankin määritellä monilla eri tavoilla. Laatu saatetaan ymmärtää kestävyutenä, toimintavarmuutena ja luotettavuutena. Veran logistiikkaorganisaatiossa laadulla käsitetään odotusten-, käytön- ja tarkoituksenmukaisuutta siten, että asiakkaiden tarpeet täytetään niitä vastaavalla kustannuksella. Laatua on myös se, että tehdään kerralla oikein. Tuotteen perinteiseen hyvännäköiseen ja virheettömään laatuun tähtäävän toiminnan lisäksi kiinnitetään aiempaa enemmän huomiota toiminnan laadun jatkuvaan parantamiseen ja kehittämiseen. Pahimmassa tapauksessa laatuun ryhdytään panostamaan vasta silloin kun laatuongelmia paljastuu, jolloin asiakas on jo saanut negatiivisen kokemuksen yrityksestä. Laatuongelmia Verassa ovat virheellisesti tehty tuote, puutteellinen toimitus, liian myöhäinen toimitusaika, tiedottamisen ja raportoinnin vähäisyys tai puute, ja laskutuksen viivästyminen projektin valmistumisen jälkeen. Sisäisiä laatuongelmia ovat asiavirheet tilauksissa, turha ja päällekkäinen työ, projektin budjetin ylittäminen, aliarvioidut resurssit tai resurssilaskennan täydellinen puuttuminen. (Logistiikan maailma 2018. Laatu yrityksissä.)

Yleisesti laadun kehittämistä vaikeuttavat kiire, töiden heikko organisointi, ongelmat toimittajien kanssa, henkilöstön osaamattomuus ja kielteiset asenteet. Paitsi oman organisaation, myös esimerkiksi tavarantoimittajien laatua on syytä tarkastella. Laaturiskit voidaan välttää, kun käytetään sellaisia yrityksiä, jotka ovat saaneet hyvät palautteet asiakastytyväisyyskyselyissä. On tärkeä ymmärtää, että toimittajien esittämä todistus laatujärjestelmästä ei riitä laadun takeeksi. Toimittajien laatua voidaan mitata toimitusajalla, toimitustäsmällisyydellä ja toimitusvarmuudella, reklamaatioilla, logistiikan kustannuksilla, takuuehdoilla, kierrätystoiminnalla. Asiakkaan kokemalla palvelun laadulla on sekä

tekninen että toiminnallinen laatulementti. Tekninen laatu tarkoittaa sitä, mitä yritys todellisuudessa tekee asiakkaalle. Toiminnallinen laatu osoittaa, miten asiakas saa palvelun. Nämä muodostavat yhtenäisen käsityksen koetusta palvelun laadusta. Laatu parantaa yrityksen kannattavuutta, koska silloin tuotteet menevät hyvin kaupaksi. Oikea laatu ei tarkoita korkeinta mahdollista laatua vaan riittävää. Laatu on riittävä silloin, kun asiakastytyväisyys on korkea ja toiminta on yritykselle tuottoisaa. Laatua korostava yritys asettaa selkeät mittarit ja seuraa niitä, verkostoituu aktiivisesti, ja kantaa yhteiskunnallisen vastuunsa. (Logistiikan maailma 2018. Laatu yrityksissä.)

Helpoimmin havaittavia laatuksannuksia ovat negatiiviset asiakaspalautteet, reklamaatiot, hävikki, ja työn korjaamisen kustannukset. Silti laatuksannuksista turhat varastot, viivästyneet myyntisaamiset, jälkitoimituskustannukset sekä tarjoushinnoittelu- ja laskutusvirheet voivat jäädä monesti huomioimatta. Ennaltaehkäiseviä laatuksannuksia aiheutuu muun muassa toimittajien auditoinnista, laatuksannusten ylläpidosta sekä kehittämisestä ja koulutuksesta. Laatuksannusten on oltava helposti mitattavissa, eivätkä ne saa työllistää prosesseja, vaan niiden täytyy olla mitattavissa normaalista työnteosta. Toimittaja-auditointeihin kannattaa valjastaa ammattitaitoinen pienryhmä, johon kuuluvat esimerkiksi talous-, tuotanto-, laatu- ja logistiikkapäälliköt. Myös toimitusjohtajan osallistuminen vierailuun on perusteltua, ja pk-yrityksissä se myös usein on mahdollista. Yritykset ovat havainneet, että toimittaja-auditointi jämäköittää toimintaa, parantaa toimintavalmiuksia ja kehittää ostaja-toimittajasuhdetta. (Logistiikan maailma 2018. Laatu yrityksissä.)

Taulukossa 1 on nähtävillä Kari Ilorannan näkemys vanhanaikaisen reaktiivisen hankinnan eroista suhteessa kehittyneeseen proaktiiviseen hankintaan. Olen korostanut keltaisella reaktiivisen hankinnan puolelta kohtia, jotka omasta mielestäni näkyvät Veran nykyisessä toimintamallissa.

Taulukko 1. Reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan vertailua (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 96)

Reaktiivinen hankinta	Proaktiivinen hankinta
Hankinta on kustannusyksikkö.	Hankinta voi tuottaa lisäarvoa.
Hankinta voidaan hajauttaa.	Keskitetystä hankintojen koordinoinnista on hyötyä.

Hankinta vastaanottaa spesifikaatiot, mutta ei osallistu suunniteluun.	Hankinta osallistuu tuotekehitykseen ja voi myös vaikuttaa spesifikaatioihin.
Hankinta palauttaa virheelliset ja huonolaatuiset toimitukset.	Hankinta eliminoi laatuongelmat ennakolta.
Hankinta raportoi taloushallinnolle tai tuotannolle.	Hankinta raportoi ylimmälle johdolle.
Hankinta on tukitoiminto.	Hankinta on yksi yrityksen päätoiminnoista.
Hankinnan painotus on päivittäisissä rutiinitoiminnoissa.	Hankinnan painotus on pitkäjänteisissä kehittämistehtävissä.
Hinta on avaintekijä.	Kokonaiskustannukset ja -arvo ovat avaintekijöitä.
Ongelmat ovat toimittajan vastuulla.	Ongelmista vastataan yhdessä toimittajan kanssa.
Suuri määrä toimittajia varmistaa saatavuuden.	Suuri määrä toimittajia tarkoittaa menetettyjä mahdollisuuksia.
Suuret varastot merkitsevät varmuutta.	Suuret varastot merkitsevät tuhlausta.
Tieto lisää neuvotteluvoimaa, mutta sitä ei jaeta muille.	Onnistumisen kannalta tärkeää tietoa jaetaan toimittajille.
Toisen voitto on toisen häviö.	Neuvotteluissa pyritään win-win lopputulokseen.
Hankinta on eriytynyt toiminto.	Hankinta toimii tiiviissä yhteistyössä muiden toimintojen kanssa.
Toimittajien kanssa ei tehdä yhteistyötä.	Tärkeimpien toimittajien kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä.

Perinteinen sähkölaitoksen varasto ei ole koulutettu ostotyöhön tai osto-organisaatioksi, vaan tekeminen on opittu ajan saatossa. Tällaisen vastuutehtävän siirtäminen sivutoimisesti varastolle, kertoo Veran osaamattomuudesta organisoida ostotoimintaa ja ymmärtää sen merkitystä liiketoiminnalle.

Normaalisti varasto vastaa varaston järjestyksestä, saldojen paikkansa pitävyydestä, kirjausten oikeellisuudesta, vastaanottaa ja tarkistaa lähetykset, sekä informoi ostoa tilauksista. Verassa varastossa toimitaan myös vähittäiskauppatyyppisesti myyjänä, kun ovet ovat auki ja pitkin työpäivää sisäiset sekä ulkoiset asiakkaat käyvät hakemassa tarvikkeita, joista ei ole ilmoitettu etukäteen, jotta ne olisi voitu kerätä valmiiksi, vaan asiakkaan

saapuessa tarve on aina välitön. Veralla varastomiehet toimivat myös ostajina, joka aiheuttaa resurssoinnin kannalta haasteita. Ostaja hankkii materiaalia ja palveluita, etsii ja kilpailuttaa toimittajia, analysoi toimittajien kyvykkyyttä ja soveltuvuutta, neuvottelee yhteistyön ehdot, auttaa hinnoittelemaan tuotteet, ylläpitää tuotetietoja, ja tukee myyntiä. Lisäksi ostajan tulisi tukea ja informoida loppukäyttäjiä, vastata tulostavoitteista, laatia ostobudjetti, valvoa toimittajien toimintaa ja luotettavuutta, varmistaa tuotteiden laatu, turvallisuus ja toimitus, kehittää yhteistyötä toimittajien kanssa, kerätä palautetta sisäisiltä ja ulkoisilta sidosryhmiltä, seurata varaston arvoa ja päättää toimenpiteistä sen suhteen, sekä tehdä ostopäätöksiä. Nämä kaikki vaativat laajaa osaamista ja ajankäyttöä sekä perehtyneisyyttä. Sen sijaan ne on Verassa järjestetty ja keskitetty minimiresursseihin, jonka vuoksi seurantaa ja kehittämistä ei tapahdu. Toiminta on reaktiivista tulipalojen sammuttamista.

6 Kehittämishankkeen toteutus

Jo syksyllä 2017 alettiin Veran logistiikkaorganisaatiossa tarkastella tarkemmin hankintojen tekemisen nykymallia ja siinä parannettavia asioita. Aiemmin Veran logistiikassa oli havahduttu hajautetun hankinnan ongelmiin, joista suurimmat olivat tiedonkulku ja hankintaprosessin määrämuotoisuuden puute. Veran ollessa hyvin tuotantokeskeiseen näkemykseen perustuva urakointiyritys, on logistiikkaorganisaatiolla tukitoiminnon roolissa ollut toisinaan vaikeuksia saada tuotua esiin näkemyksiä toiminnan ongelmakohdista ja ylipäättänsä ymmärrystä niistä aiheutuvista haitoista yritykselle.

Edellisen toimitusjohtajan, sekä logistiikkaorganisaation kanssa totesimme Veran hankinnoissa olevan paljon selkeitä kehityskohteita, kuten hankintojen tekeminen hajauteusti oman toimen ohella, hankintastrategian puuttuminen, hankintojen kategorisointi, hankintojen seuranta ja mittaaminen, ja hankintasopimusten hallinta. Tarkoituksena on ollut keskittää hankinnat logistiikkaorganisaatiolle, etenkin materiaalihankinnan osalta, joka edustaa perinteistä käsitystä hankinnoista. Materiaalihankintojen lisäksi yrityksellä on paljon erilaisia suoria sekä epäsuoria palveluhankintoja. Toimittajaluettelossa on tällä hetkellä 444 eri yritystä. Totesimme keskitetyn ja hajautetun hankinnan olevan yhtä lailla tarpeellisia toistaiseksi, mutta sopimushallinta ja toimittajien mittaaminen täytyy keskittää, jotta Veran henkilöstöresurssit eivät hajaudu liikaa ja ajankäytön hallinta sekä henkilöiden oman toimenkuvan osaamista voidaan kehittää jatkuvasti. Näin ongelman määrittelyä rajattiin yrityksen logistiikkaorganisaatioon.

Materiaalivaraston arvo Verassa on vuosittain todella korkea. Varastoarvon kasvaminen perustuu puskurivarastoajatteluun. Kun varasto ei saa ennakkoon tietoa tuotannon tarpeista, ja tilaukset tulevat välittöminä kiiretarpeina, ennakkoinnin puute nostaa varastoitavien materiaalien määriä. Kiireisenä rakentamisaikana vuosittain kesällä varaston arvo on jopa 1,1 miljoonaa euroa, johon ei edes lasketa keskeneräisten töiden materiaaleja, jotka ovat työmaiden/projektien kirjoilla. Vuoden ja tilikauden lopussakin varastoon sidottu materiaali pääoma on 150 – 350 % suurempi, kuin Veran koko vuoden liiketulos.

Materiaalihankintoja kehittämällä pyritään varastoon sidotun pääoman määrää laskemaan olennaisesti ja varaston toimintatehokkuutta parantamaan sekä kaikki turha ja tarpeeton karsimaan työvaiheista. Materiaalihankintojen tilaus- ja toimitusprosesseja yksinkertaistamalla voidaan saavuttaa huomattavaa säästöä näihin käytetyn työajan suhteen, joka välillisesti näkyy henkilöstön jaksamisessa ja työhyvinvoinnissa, mutta myös välittömästi projektien materiaalikustannusseurannan tarkentumisella ja turhien selvittelyjen sekä sisäisten viestintäkatkosten vähenemisenä.

Veran henkilöstöresurssit ovat ajoittain ylikuormituksella ja useimmat tukitoimintojen roolit onkin jätetty ulkoistettuina omistajakonsernin haltuun, tai ne hoidetaan minimaalisella panostuksella oman toimen ohessa, kuten työsuojelupäällikön ja työsuojeluvaltuutetun roolit. Logistiikkaorganisaation rajalliset suorat vaikutusmahdollisuudet Veran toiminnan parantamiseen ja liiketulosprosentin kasvattamiseen, mahdollistavat kehittämisen vain logistiikkaorganisaation verkostojen kanssa. Sisäiset verkostot keskittyvät operatiiviseen toimintaan liiaksi tuotannollisesta näkökulmasta ja ovat hitaita muuttumaan muista kuin tilaajan tarpeista johtuvista syistä, jolloin realistiset kehitystahot ovat ulkoiset verkostot eli toimittajat ja alihankkijat.

Tutkimuksen kehitystarpeet määriteltiin keväällä 2018 logistiikkaorganisaatiossa hankintoja tekevien päälliköiden ja työnjohtajien kesken keskustelemalla spend-analyysillä valituista toimittajista sekä kategorioista. Tämän jälkeen toimittajatapaamisissa keskusteltiin avoimesti nykytilanteen ongelmista ja parannustarpeista. Jo alusta alkaen resurssit tiedettiin niukoiksi ilman rahallista panostusta kehitykseen, jolloin pääasiallisesti kehitystavoitteeksi otettiin prosessien oikaiseminen valtuuttamalla ja tietoa jakamalla. Tavoitteena oli vapauttaa henkilöiden aikaa omiin päätehtäviin ja tuoda tehokkuutta toimintaan sekä sitä kautta parantaa liiketulosta.

Toimittajien lukumäärän ollessa Verassa suuri, tutkimushankkeessa haluttiin keskittyä suurimpiin ja strategisesti tärkeimpiin toimittajiin, joita valitaan vain muutama. Alkuperäisenä ajatuksena oli huomioida toimittajien erilaiset tuotteet ja palvelut siten, että mahdollisimman erilaiset käytännöt ja toimittajat olisivat mukana kehityshankkeessa. Kehityshankkeen kokeiluista oli tarkoitus informoida henkilöstöä vain, jos kokeilu vaatisi heiltä toimenpiteitä tai arviointia onnistumisesta. Kokeilujen lopulliset tulokset päätin julkaista henkilöstölle vasta hankkeen kaikkien kokeilusyklien jälkeen, jotta välitulokset eivät vaikuta arviointeihin.

Useimmat kehityshankkeet Verassa ovat toteutuneet huonosti tai jääneet kokonaan toteutumatta resurssipulan vuoksi. Oman henkilöstön aika ylintä johtoa myöten kuluu päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa, jolloin kehittämisprojektit on tehty suhteellisen heikolla ajallisella panostuksella oman muun toiminnan ohella.

Alkuperäisenä tavoitteena oli aloittaa toimintatutkimuksen kehityskokeilut jo keväällä 2018. Osa kehityskokeiluista kuitenkin viivästyi syksyille 2018, kun työkiireet vaikeuttivat kokeilujen aloittamista ja päätösten tekemistä. Kesälomakautta pyrin tietoisesti välttämään kokeilujen toteuttamisessa, koska näin lyhyellä tarkasteluvälillä kesälomakautena mitatut tulokset vääristäisivät tutkimusta. Kuitenkin uusia hankin uusia ideoita ja peilasin Veran toimintaa muihin yhtiöihin benchmarking-vierailuilla pitkin vuotta 2018.

Verassa tehdään hankintoja vuosittain noin kahdeksalla miljoonalla eurolla, mutta vuonna 2017 yllettiin yli yhdeksään miljoonaan euroon liikevaihdon kasvaessa normaalista vajaasta viidestätoista miljoonasta lähes seitsemääntoista miljoonaan euroon (LIITE 1). Palvelujen ja materiaalien suhde on pysynyt suhteellisen vakiona Veran hankinnoissa palvelujen ollessa noin 40 % ja materiaalien ollessa noin 60 %. Tässä on kuitenkin lievää kasvua materiaalihankintojen osuudessa ja vuonna 2017 materiaalihankintojen osuus hankinnoista oli jo 65 %. Samaan aikaan on nähtävissä viiden vuoden aikana tapahtunut lievä kasvu materiaalihankintojen suhteessa liikevaihtoon, joka on noussut vajaasta 30 %:sta 35 %:iin. Veran varastoarvo suhteessa liikevaihtoon on pysynyt viimeiset viisi vuotta noin 5 %:ssa, joka osoittaa, että varastoon sidotun pääoman laske-miseksi ei ole tehty tai onnistuttu tekemään toimenpiteitä, vaan varastoarvo on ollut suorassa suhteessa tuotannollisten rakennusorganisaatioiden tahtotilaan, joka yleisestikin näyttäytyy myös teollisuuden tuotanto-organisaatioissa sellaisena ajatusmaailmana, että kaikkea tavaraa täytyy olla ja mahdollisimman paljon koko ajan, jos vaikka tarve yllättää.

Tämän puutteellisen liiketaloudellisen ajattelun vuoksi tuotantoa pyritään normaalisti yrityksissä ohjaamaan ja hallitsemaan ylemmän johdon tahtotilalla, jotta yrityksen liikutulos ja kannattavuus pysyisivät mahdollisimman korkealla tasolla. Verassa kuitenkin ylin johto on johtoryhmä, jonka jäsenistä yli puolet edustavat tuotantoa.

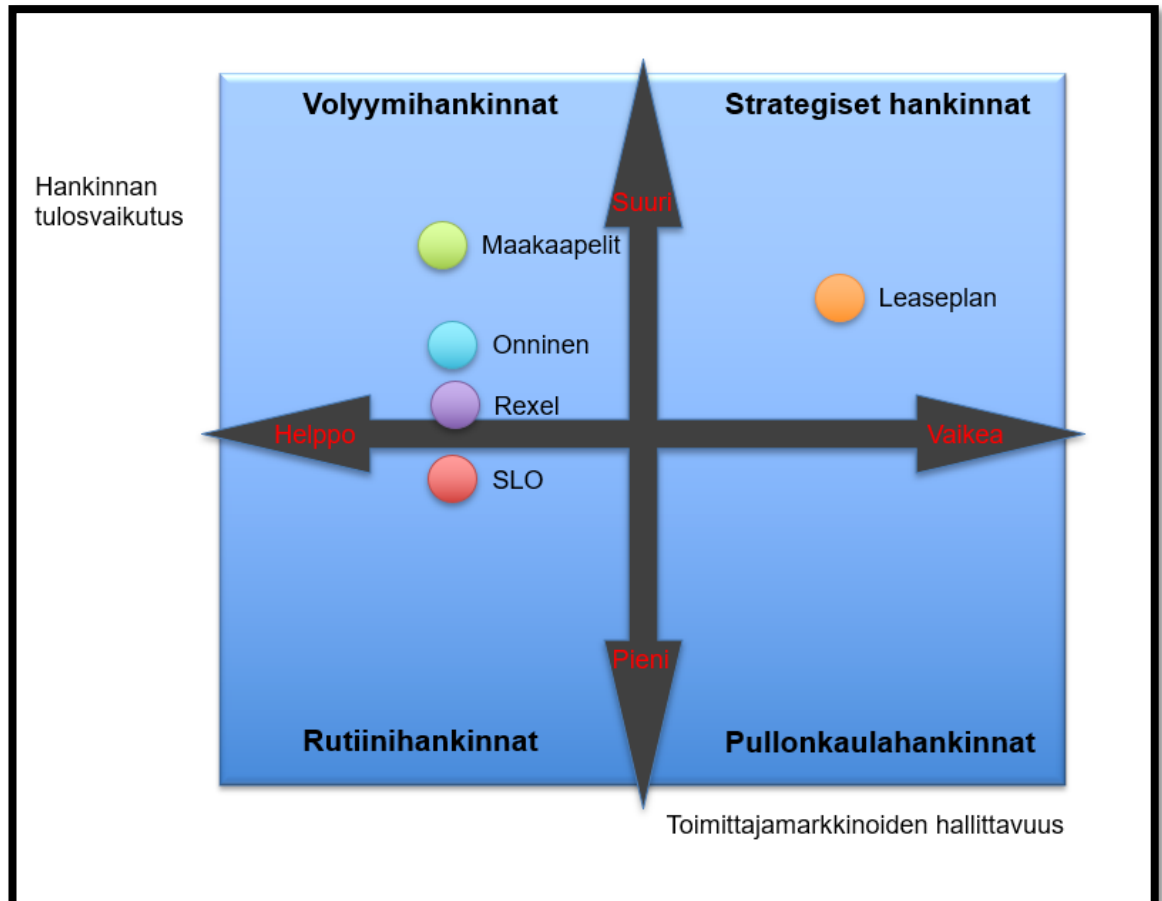
Kartoittaessani potentiaalisia kehityskumppaneita hankintoihin, tutkin Veran kolmen viimeisen vuoden toimittajia spend-analyysin avulla (LIITE 2). Analyysi osoitti Onnisen olevan Veran yksittäinen suurin toimittaja vuodesta toiseen. Vuonna 2017 Onniselta ostettiin materiaaleja 1,1 miljoonalla eurolla, joka käsittää 20 % tuon vuoden kaikista materiaalihankinnoista (LIITE 1). Seuraavaksi suurin kuluerä ei näyttäydä analyysissä toimittajana, vaan tulee esiin kategoriana; Veran ajoneuvojen leasing- ja vuokratustannukset ovat olleet suurin yksittäinen ulkoinen menoerä kolmena viimeisenä vuotena, vaikka kustannukset ovatkin jakautuneet usealle toimittajalle. Ajoneuvokustannuksissa ei tässä huomioida polttoainekustannuksia, mutta ajoneuvojen leasing-sopimukset ovat kokonaispaketteja, jolloin näissä näkyy osittain myös varustelu-, korjaus-, vakuutus- sekä verkostannuksia. Koska Verassa on tehty strateginen päätös hankkia ajoneuvot kokonaisvaltaisilla leasing-sopimuksilla, ei tässä ole tarvetta erottaa edellä mainittuja kustannuksia kategoriasta, vaan entistä enemmän niitä tulee tähän sisällyttämään ajoneuvokannan kasvaessa ja raskaankaluston lisääntyessä. Kolmas kuluerä näkyy liitteessä vuonna 2017 toimittajan nimellä, mutta aiempina vuosina kategoriana, kun toimittajia on ollut kaksi. Keskijännitekaapelit ja maakaapelit ovat jakautuneet aiemmin Prysmianin ja Rekan välillä, mutta 2017 vuonna on kaapelihankinnat keskitetty kilpailuttamalla Reka Kaapelille. Neljänneksi suurin kuluerä olisi emoyhtiölle, eli Tampereen Sähkölaitokselle maksettavat hallinnollisten palvelujen kulut, mutta koska sitä hankintaa ei voida kehittää normaaleilla metodeilla, kuten toimittajayhteistyöllä, jätetään se tässä huomioimatta. Emoyhtiön jälkeen listalla esiintyvä Verohallinto jätetään myös samoista syistä huomioimatta. Katuvalaisimiin ja liikennevaloihin liittyvät hankinnat ovat myös pirstaloituneet usealle toimittajalle (Philips, Dynniq, Tehomet, Silux, Osram ja Greenled) ja niiden vuosittaiset ostomäärät vaihtelevat hyvinkin paljon rakennusprojektien tilaajien tarpeiden ja tahtotilojen mukaan, joten tässä kohdassa analyysiä, ne tunnistetaan yhdeksi kokonaisuudeksi, mutta niitä ei oteta huomioon tarkastelussa. Näihin voisi vaikuttaa tilaajien suunnitelmien kautta, joita Vera ei kuitenkaan toistaiseksi ole päässyt tekemään. Sen sijaan sähkötarvikkeiden kategoriassa esiintyy kaksi tukkuriä, joiden kanssa toimiva vuosittainen yhteistyö toisi Veralle potentiaalisesti hyötyä. SLO ja Rexel ovat keskenään kilpailevia sähkötukkureita Suomessa, mutta yhteensä rahallisesti yhtä merkittävä toimittaja Onninen. SLO ja Rexel toimivat molemmat vuoden 2017 materiaalihankinnoista noin 10 %.

Spend-analyysin avulla Veran hankintojen kehittämiseen valitsin kolme tukkuliikettä, sekä kaapelikategorian ja ajoneuvojen leasing- ja vuokrakategorian. Nämä muodostavat vuosittaisista hankintakuluista 3,5 miljoonaa euroa, joka on lähes 40 % kaikista vuosittaisista hankinnoista noin neljän sadan vuosittain aktiivisen toimittajan joukossa. Tällä potentiaalilla ei voida enää nojata vanhakantaiseen sokeaan hintojen polkemiseen, vaan on nähtävä toimittajien ja kategorioiden suuri merkitys Veran toiminnassa ja toiminnan kehittämisessä sujuvammaksi, selkeämmäksi, helpommaksi ja virtaustehokkaammaksi. Kaikkien kyseessä olevien toimittajien ollessa Veraa huomattavasti suurempia yrityksiä, totesin toimittajayhteistyön olevan potentiaalisesti hyvä ja rakentava kehittämismuoto.

Ennen toimittajatapaamisia toimittajien merkitystä Veran hankinnoille arvioin myös portfolioanalyysin kautta kuviossa 3. Leaseplan ei ole markkinoilla ainutlaatuinen toimittaja, mutta Suomessa kokonaisvaltaisin. Useimmat muut vastaavaa palvelua tuottavat toimittajat erikoistuvat joko kevyisiin tai raskaisiin ajoneuvoihin. Leaseplan on Suomessa ainoa, joka pystyy edullisesti tuottamaan palvelua sekä kevyille että raskaille ajoneuvoille. Lisäksi ajoneuvokategorian tulosvaikutus Veraan on huomattava, jolloin Leaseplan sijoittuu strategiaan hankintoihin ja Veran tulisi kehittää toimittajayhteistyötä aktiivisesti.

Maakaapelit ovat kuviossa 2 volyyminhankinnoissa niiden suuren tulosvaikutuksen vuoksi, mutta kuitenkin toimittajamarkkinoilla niille löytyy useita toimittajia. Vera on itse tuottamuksellisesti aiheuttanut tilanteen, jossa se on suostunut käyttämään tilaajan määrittelemiä toimittajia lähes tilaajan määrittelemillä hinnoilla. Tässä hankinnassa on Veralle huomattavaa potentiaalia, mutta se vaatii uskallusta, riskinottoa sekä halua tehdä asiat paremmin ja vanhoista toimintatavoista poiketen.

Kolme sähkötukkuiliikettä sijoittuvat kuviossa 2 toimittajamarkkinoilla samalle viivalle, mutta hankintojen tulosvaikutuksessa allekkain. Nämä toimittajat kilpailevat osittain keskenään ja Veran tulisi entistä tarkemmin tutkia näiden tuotekategoriavahvuuksia, jotta ymmärretään, tarvitaanko kaikkia kolmea, vai voidaanko volyyमितua saada hankintahintoihin keskittämällä hankintamassaa yhdelle ja käyttämällä muita varahankintakanavia.



Kuvio 3. Spend-analysillä valittujen toimittajien sijoittuminen portfolioanalyyysissä.

Toimittajayhteistyöhön kuuluu yhteistyösuhteiden ylläpito ja säännölliset tapaamiset, joissa käsitellään seurantaa, raportointia, onnistumisia, ongelmakohtia, sekä kehitystarpeita. Osapuolten osaamisten hyödyntämismahdollisuuksien tunnistaminen on mahdollista vain avoimella tiedon jakamisella ja yhteistyöllä. Ongelmat omassa toiminnassa on tuotava häpeilemättä esiin, jotta niihin voi toinen osapuoli yrittää tarjota ratkaisuja. Keskustelut perustuvat luottamukseen ja salassapitosopimukseen. Tulevien tarpeiden ennustaminen ja muutoksista tiedottaminen auttavat osapuolia pääsemään parempaan yhteistyöhön ja helpottavat sopimusneuvotteluja.

Toimittajien edustajien kanssa sovin tapaamiset ja benchmarking-vierailuja tein eri yrityksiin. Kilpailevien verkostourakointiyhtiöiden kanssa benchmarking-vierailut arvioin hankaliksi ja jopa mahdottomiksi Suomen pienillä markkinoilla olevan tiukan kilpailutilanteen vuoksi, joten pääasiallisten yhteistyökumppaneiden lisäksi, vierailin DNA Oy:n Vantaan

toimipisteen hankintaorganisaatiossa, Valmet Technologies Tampereen hankintapäällikön luona, sekä Tuomi Logistiikan hankinta- ja logistiikkaorganisaatiossa. Näissä tapauksissa käsiteltiin vierailukohteina olevien yritysten hankintatoimen organisoitumista, toteutuneita kehitystoimenpiteitä, resursseja sekä toimintamalleja. Globaalina teollisuuden edustajana Valmet panosti huomattavasti hankintaorganisaation resursseihin, mutta sielläkin sopimushallinta ja pääasialliset neuvottelut henkilöityivät paljon yhteen johtajaan. DNA:lla hankintatoimi oli vielä suhteellisen uusi organisaatio ja heillä oli vielä hajanaisten hankintojen keskittäminen kesken. Vaikka hyötyjä oli saatu hankintaosaamisen keskittyessä ammattimaiseen organisaatioon, oli suurimpana haasteena havaittu oman yrityksen sisäisten sidosryhmien luottamuksen voittaminen ja johdon tuen vaihteleva suhtautuminen hyötyihin, jotka eivät välittömästi näkyneet kustannuksissa. Tuomi Logistiikka oli panostanut varastojen kiertoon ja varastonhallintaan investoimalla uuteen logistiikkakeskukseen ja WMS-järjestelmään. Varaston keräilyprosessit tehostuivat vähentäen keräilyrivien kustannusta laskennallisesti yli 20 % heti logistiikkakeskuksen käyttöönoton yhteydessä syksyllä 2018. Tarkempia hyötyjä ei voitu näin lyhyellä aikavälillä vielä laskea. Kaikki benchmarking-kohteina olleet yhtiöt puhuivat kumppanuuksista, mutta keskusteluissa ilmeni, että kumppanuudet olivat hyvin yksipuolisia, jolloin toimittajan virheetön toteutus tilaajalle vain mahdollistaa toimittajalta tilaamisen, mutta ei syvempää tai merkityksellisempää yhteistyötä. Tuomea Veran toimintaan verraten, Verasta puuttuvat normaalit keräilylistat täysin ja tuotannon varastoasiointi on lähes 90 % välittömään tarpeeseen ilman ennakkotilausta.

6.1 Kehitystutkimus Onninen Oy

Onninen on yksi Suomen monipuolisimmista teollisuuden ja rakentamisen tukkuliiketoimista. Suomen lisäksi Onninen toimii myös Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, ja Puolassa. Onnisen omistaa nykyään K-ryhmä. Veralla on Onnisen kanssa pitkä asiakassuhde ja yhteyshenkilöt tuntevat toisensa sekä laajasti molempien yritysten muuta henkilökuntaa. Suuren kokonsa vuoksi Onninen pystyy tarjoamaan nopealla toimitusajalla laajan valikoiman tuotteita. Vera tilaa Onniselta tasaisesti vuosittain yli miljoonalla eurolla ja asiakkuudella on jatkuvuutta näkyvässä pitkälle tulevaisuuteen. Vaikka Vera on kohtalaisen merkittävä asiakas, ei Onnisen ole tarvinnut panostaa kehittämiseen, vaan yhteistyö syntyy molemminpuolisesta perustarpeesta ja hyvistä henkilökohtaisista. (Onninen 2018).

Onnisen kanssa pidin kehitystapaamisen kesällä 7.6.2018 ja keskusvarastovierailun Hyvinkäällä. Yhteistyön syventämismielessä keskusteltiin Veran toiminnan ongelmista, varastoon sidotun pääoman kasvusta, sekä pullonkauloista prosesseissa ja nimettömien vastaavaa liiketoimintaa harjoittavien yritysten toimintatapaeroista. Tämä keskustelu toi myös ideoita maakaapelitarjontaan, jota käsitellään kappaleessa 6.3.

Veran ongelmista keskusteltaessa huomio keskittyi Veran varaston tuottamiin varasto-toiminnan ulkopuolisiin palveluihin. Veran varastomiehet tekevät paljon muutakin, kuin varsinaista varastotyötä. Tämän vuoksi, vaikka Veran varastotoimintaa mitataan, sen tehokkuutta on vaikea verrata muihin alan toimijoihin. Varastotyö pitää sisällään materiaalitilausten vastaanottamisen asiakkailta, ostotilausten tekemisen toimittajille, toimitusten vastaanottamisen ja tarkastamisen sekä hyllyttämisen, asiakaspalvelun kasvotusten, keräilyn asiakkaan kanssa tai ilman asiakasta, varastokirjausten tekemisen useisiin järjestelmiin, varaston järjestelyn sisällä ja ulkona. Näiden lisäksi Veran varasto tekee varastotyön ulkopuolisia tehtäviä, joita ovat erilaiset selvitystyöt, tuotteiden etsinnät (sourcing), ostotilauksettomien ostolaskujen selvittäminen puutteellisilla viitetiedoilla, ja ostotoiminta teknisten määrittelyjen jatkuvalla varmentamisella tilaajalta prosessin aikana.

Verassa ei ole ymmärretty tehtävien järkevää organisoimista ja henkilöstön pitkien työurien vuoksi muiden yritysten työurataustoilla olevilta työntekijöiltä ei ole juurikaan saatu uusia ideoita tai vaikutteita toiminnan kehittämiseen.

Verassa varasto on myös ostotiimi, joka palvelee päivittäin varaston täydentämisen lisäksi kymmentä tiimipäällikköä, kahta tarjouslaskijaa, kolmea rakennuspäällikköä, ja useita työmaiden kärkimiehiä. Näin huonosti resurssoitu neljän varastomiehen tiimi muodostuu pullonkaulaksi prosessissa.

Veran toiminnanohjausjärjestelmän ollessa sen verran vaikea käyttää, mikäli sitä ei päivittäin käytä, nähtiin Onnisen verkkokauppa vaihtoehtoisena tilauskanavana tiimipäälliköille ja tarjouslaskijoilla. Tämän nähtiin vapauttavan varaston aikaa itse varaston hoitamiseen ja antavan tiimipäälliköille paremman hallinnan omien työmaidensa materiaaliostojen seurantaan.

Verassa käsitellään vuosittain lähes viisi tuhatta ostotilausta, jotka aiheuttavat varastossa kuusitoista tuhatta varastotapahtumaa. Tämän prosessin oikaiseminen mahdollistuu osalla materiaalihankinnoista, kun työmaista vastaavat henkilöt voivat tilata varaston

ohi suoraan työmaalleen tarvikkeita, jolloin varasto pienellä miehityksellä ei enää aiheuta pullonkaulaimiötä prosessissa. Tämän uskotaan myös laskevan varastoarvoja, koska tällöin varastointi siirtyy tukkurille ja Verassa ei tarvitse pitää tukkukauppamaisia suuria nimikemääriä.

6.1.1 Ensimmäinen kokeilukierto

Esitys uudesta toimintamallista sai 11.7.2018 positiivisen vastaanoton johtoryhmässä, ja seuraavaksi asian esitin tiimipäälliköille. Tiimipäälliköiden suhtautuminen verkkokaupan käyttöön oli kaksijakoinen. Osa tiimipäälliköistä koki verkkokaupan käyttöönoton suorilla toimituksilla työmaille potentiaalisesti helpottavan heidän työtänsä. Toiset tiimipäälliköistä pelkäsivät joutuvansa ostajiksi ja verkkokaupan lisäävän heidän työtaakkaansa.

Pitkien keskustelujen jälkeen lokakuussa 31.7.2018 avattiin Onnisen verkkokaupan tunnukset tiimipäälliköille sekä tarjouslaskijoille. Mittareiksi asetin suorien työmaille tehtyjen ostotilausten määrän, jota verrataan varaston tekemien ostotilausten määrään. Kokonaisuutta verrataan vuosittain aiempiin vuosiin, jotta nähdään ovatko tilaukset siirtyneet varastolta tiimipäälliköille ja tiimipäälliköt ottaneet omien työmaidensa materiaalivirrat paremmin haltuun. Kahden kuukauden käytön jälkeen Onnisen verkkokaupan kautta tehtyjä ostotilauksia suoraan työmaille oli tehty 38 kappaletta. Tämän totesin hyväksi aluksi, mutta vielä niin vaisuksi, että sillä olisi merkitystä toimintaan. Tein satunnaiskyselyn viidelle tiimipäällikölle, joista kolme kertoi syyksi kiireen ja koulutuksen puuttumisen. Kahden muun mukaan nykykäytäntö on parempi, jolloin heidän ei tarvitse nähdä vaivaa, vaan voivat siirtää vastuun työmaidensa tavaratoimituksista varastolle.

6.1.2 Toinen kokeilukierto

Onnisen verkkokaupan käytön tehostamiseksi ja hyötyjen aikaansaamiseksi tiimipäälliköiden kuukausipalaverissa lokakuussa muistutin verkkokaupasta ja Onnisen kanssa sovittiin käyttökoulutus järjestettäväksi Veran tiloissa 2.11.2018. Koulutus kuitenkin jouduttiin siirtämään myöhemmäksi toimitusjohtajan pyynnöstä, jotta vuoden kiireisimpänä aikana saisivat tiimipäälliköt keskittyä kuukaudenvaihteen laskutukseen ja työmaiden tilannekatsaukseen. Uusi koulutuspäivä sovittiin pidettäväksi 16.11.2018.

Toistaiseksi verkkokauppa on ollut liian vähän aikaa käytössä, jotta mittaustuloksia voitaisiin hyödyntää arvioinnissa. Kun verkkokauppa on ollut tiimipäälliköiden käytössä puoli vuotta, tulen tekemään kyselyn hankinta-, varasto-, ja kuljetuspalveluiden toimivuudesta. Kyselyssä vastaajia pyydetään arvioimaan myös verkkokauppa-asioinnin hyviä ja huonoja puolia. Vuoden 2019 varastoarvoon uskon tämän kokeilun vaikuttavan laskevasti, mutta vertailu voidaan tämänkin osalta tehdä vasta pidemmällä aikavälillä.

6.2 Kehitystutkimus Leaseplan Oy

Veran ajoneuvokanta muodostaa suuren noin 800 000 € kuluerän vuosittaisiin epäsuoriin hankintoihin. Vera ei osta ajoneuvoja omaksi, vaan ajoneuvotyypistä riippuen, jokaiselle ajoneuvolle tehdään eri pituinen oma huoltoleasing-sopimus. Tällä hetkellä Veran leasing-sopimukset ovat hajautuneet usean toimittajan kesken. Sopimuksia on Tampereen kaupungin Infra liikelaitoksen, Leaseplan Oy:n, Länsiauto Oy:n, Volvo Trucks Oy:n, sekä Secto Automotiven kanssa. Historiallisista syistä Tampereen Infra liikelaitos on saanut kaupungin yhtiöiden ajoneuvokannat toimitettavakseen ilman kilpailua. Ajoneuvokantojen ollessa suuria ja aiheuttaen huomattavia kustannuksia yhtiöille, voitaisiin tuota ratkaisua kyseenalaistaa hankintalakiin viitaten. Hankintalaissa on tällä hetkellä määritelty tavaroiden, palvelujen ja suunnittelukilpailujen kynnsarvoksi 60 000 € ilman arvonlisäveroa (Hankinnat.fi 2018. Kynnsarvot). Vera ei kuitenkaan saa rahoitusta omistajayhtiöltä ja maksaa itse kaikki hallinnolliset palveluhankintansa, jolloin Veran on todettu olevan hankintalain ulkopuolella.

Jo vuonna 2016 aloittaessani Veralla työskentelyni havaitsin omalla kokemuspohjallani ajoneuvojen kuukausimaksujen olevan huomattavan korkeita markkinahintoihin nähden. Vuoden 2016 keväällä aloitin ajoneuvojen leasing-sopimustoimittajien kartoittamisen Suomen markkinoilta, jonka myötä selvisi kaksi kokonaisvaltaiseen palveluun kykenevää toimittajaa. Keskustelut käytiin tuolloin ALD Automotiven sekä Leaseplan Oy:n kanssa. Erinäisten myyntipuheiden taustatutkimusten ja referenssien tarkistamisen jälkeen Veran huoltoleasing-sopimusten päätoimittajaksi valikoitui Leaseplan Oy. Alkuperäisestä tarkoituksesta huolimatta koko veran ajoneuvokantaa ei saatu siirrettyä Leaseplanin haltuun, koska Tampereen Infra piti kiinni voimassaolevista sopimuksistaan. Tämän vuoksi ajoneuvosopimuksia alettiin uusia yksi kerrallaan, aina kun edellinen sopimus päättyi. Veran sisällä uusi toimintatapa aiheutti myös sekaannusta ja epäselvästi vedetyt vastu rajat alkoivat hämärtyä entisestään, kun tuotanto-organisaatioiden päälliköt halusivat

päästä vaikuttamaan teknisten määrittelyjen lisäksi myös hintaneuvotteluihin. Tämän myötä ajoneuvojen hallintakokonaisuus hajautui useamman toimittajan välille.

Vuonna 2017 Veran esimerkkiä seuraten myös muut Tampereen Sähkölaitoksen yhtiöt kilpailuttivat julkisesti ajoneuvohankintansa uuden hankintapalvelukumppaninsa IS-Hankinnan kautta. Tarjouskilpailun voitti Leaseplan Oy. Jälkikäteen arvioituna tuossa julkisen hankinnan tarjouspyynnössä ei osattu ottaa huomioon kaikkia tarpeellisia asioita, jonka vuoksi sopimukseen muodostui muutama epäkohta, joista eivät yhtiöt pääse eroon sopimuksen voimassaoloaikana. Sitä vastoin Tampereen Veralla on mahdollisuus toimittajan kanssa korjata ja parantaa sopimuksen yksityiskohtia aina kun tarpeellista.

Leaseplan on maailman suurin yritysautojen hallinnointi- ja rahoitusyhtiö, jolla on Suomessa asiakkaina yli 600 yritystä, ja yli 23 600 ajoneuvoa. Leaseplanilla on vahva markkina-asema Suomen yritysautoissa, niin työ- kuin myös työsuhde-etuautoissa. Veralle Leaseplan ei ole markkinoiden ainoa vaihtoehto, mutta kokonaisvaltaisimpaan palveluun kykenevä. Leaseplanille Veran yli 60 ajoneuvon kanta on houkutteleva. (Leaseplan 2018).

Lokakuussa 2017 aloitettiin keskustelut Veran ja Leaseplanin sopimuksen laajentamisesta koko ajoneuvokannan hallintaan ottamista varten. Verassa todettiin markkina- ja asiantuntemusosaamista kertyneen tarpeeksi, jotta kyetään keskustelemaan koko ajoneuvokannan haltuunoton hyödyistä ja haitoista. Keskustelut laajenivat myöhemmin, kun hankintojen kehittämistä alettiin ajaa toimittajayhteistyön näkökulmasta. Tällöin sovittiin säännölliset tapaamiset kaksi kertaa vuodessa ja muut tarpeen mukaan.

Keväällä ja alkukesästä 2018 pidin Leaseplanin kanssa kehitys- ja toimintamallitapaamisia 21.3., 25.4., sekä 7.6.2018. Keskusteluissa käsiteltiin ajoneuvohankintojen ongelma-kohtia molempien osapuolien näkökulmasta. Leaseplanin näkökulmasta tarjous-tilausprosessia hidastaa Veran ajoneuvojen vakiintumattomuus sekä vaihtelevat varustelutarpeet. Tehokkaampaa olisi ajoneuvojen standardoiminen tehtäväkohtaisesti sekä varustelujen säännönmukaisuus. Myös uusiutuvien autojen tarjouskyselyt olisi tehokkaampaa tehdä useamman samankaltaisen ajoneuvon osalta yhtä aikaa, jolloin samalta ajoneuvomaahantuojalta voisi saada paremman tarjouksen. Kaiken kaikkiaan Leaseplan näkisi molempia sopimusosapuolia hyödyttäväksi järjestelyksi ajoneuvokannan hallinnan siir-

tämisen kokonaan Leaseplanille, jolloin he voisivat omalla osaamisellaan keskittyä täydellisemmin Veran etujen ajamiseen. Kuluina tuo palvelu ei Veralla näkyisi, sillä ajoneuvojen vakuutusmaksut laskisivat saman verran kuin kannan hallintapalvelu maksaisi.

Veran näkökulmasta ajoneuvohankinnoissa suurimpana hidasteena on ajoneuvokannan jatkuva muuttuminen ja kehittyminen. Pääasiallisen ajoneuvosopimustoimittajan vaihtuminen on avannut aiemmin tuntemattomia mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työkalustoon ja sen tarkoituksenmukaisuuteen, joka on myös samalla tuonut lukemattoman määrän uusia toiveita ajoneuvojen suhteen. Logistiikan tehtäväksi on jäänyt selvittää ajoneuvomarkkinoiden kyky vastata tuotannon toiveisiin, toimia hankintoja ohjaavana ja rajoittavana tahona Vera sisällä, sekä koettaa standardisoida erilaisten tuotanto-osastojen ja organisaatioiden, sekä tiimien tahtotiloja yhdenmukaisempaan ja paremmin hallittavaan sekä keskenään vaihdeltavaan muotoon. Ajoneuvokannan hallinnan siirtäminen Leaseplanille luo potentiaalisen toimintamallin, jolloin suuremmalla resurssilla ja laajemmilla verkostoilla Leaseplan voisi tehokkaasti tuottaa Veralle samaa palvelua, kuin logistiikkaorganisaatio tällä hetkellä tekee.

Kesällä 10.7.2018 järjestettiin yhteistyöpalaveri, johon osallistui myös Veran toimitusjohtaja. Palaverin tarkoituksena oli sopia Veran ajoneuvohallinnan siirtämisestä Leaseplanille ja vapauttaa logistiikan resursseja muiden hankintojen ja hankintasopimusten systemaattiseen kehittämiseen. Hyödyt eivät kuitenkaan vakuuttaneet toimitusjohtajaa, jonka suurimpana pelkona oli liiallisen vapaa-ajan syntyminen Veran logistiikkaan. Tämä ajatus perustuu paljolti pitkään Sähkölaitoksen sisällä luotuun työuraan, jossa kiireen pitää näkyä, jotta voidaan sanoa kaikilla olevan tarpeeksi työtä. Myös Veran tuotantokeskeinen lyhyen aikavälin voittoihin perustuva ajatusmaailma ei näe tehtävien ulkoistamista järkevänä, koska silloin lähtökohtaisesti ajatellaan tuoton myös ulkoistettavan.

Tätä toimintamallia ei ole toistaiseksi voitu ottaa käyttöön ja sen vuoksi hyödyt eivät ole vielä realisoituneet. Keskusteluja jatketaan Leaseplanin kanssa alkuvuodesta 2019, kun Veran kiireisin rakennuskausi hiljenee ja ylimmän johdon on toiminnassa mahdollisuus keskittyä muuhun kuin päivittäiseen operatiiviseen työhön. Kehityshankkeen onnistumista voidaan mitata logistiikassa vapautuneen ajan säästymisenä sekä tuotannon suoran keskusteluyhteyden mahdollistamisena toimittajan koko organisaation kanssa, jolloin viestiketjua ei turhaan kierrätetä Veran sisällä ennen toimittajayhteyttä. Tulevassa 2019 vuoden lopun hankinta-, varasto-, ja kuljetuspalveluiden kyselyssä tullaan tämän onnistumista arvioimaan henkilöstön näkökulmasta.

6.3 Kehityshanke maakaapelit-kategoria

Maakaapeleissa Veralla on varastossa kiinni pääomaa eniten. Yli kolmasosa varastoarvosta koostuu maakaapeleista, joilla on suoraan valmistajalta tilattuna jopa kahden kuukauden toimitusaika. Eräissä kaapelityypeissä voi olla jopa kuuden kuukauden toimitusaika. Veran maakaapelitoimittajiksi Suomen markkinoilla ovat valikoituneet Prysmian ja Reka Kaapeli, joiden tuotteet ovat täyttäneet asiakkaiden vaatimukset, mutta myös toisaalta ne ovat saaneet vakioitoimittaja-asemansa pitkän aikavälin tottumuksesta. Nämä toimittajat eivät ole halvimmat mahdolliset, mutta suoraan tehtaalta tilattaessa, kaapelin metrihinta on suhteellisen edullinen kotimaisilla markkinoilla. Kuitenkin tilaukset täytyy tehdä usein paljon ennen tietoa tarkasta tarpeesta, jonka vuoksi kaapelit toimitetaan vakiokeloilla viiden sadan metrin mitoissa. Maakaapelia asennettaessa ongelmaksi muodostuu vakiokelapituus, joka voi olla epäedullinen esimerkiksi tarvittavan kaapelimäärän ollessa kaksi kertaa kolme sataa metriä. Silloin tarvitaan kaksi täyttä viiden sadan metrin kelaa, ja molemmilta jää ylimääräiseksi kaksi sataa metriä kaapelia, jota ei tähän työhön voida käyttää. Tuotannon näkökulmasta työ tulee tehtyä ja materiaalia jää seuraavaan projektiin, mutta Veran kokonaisedun kannalta tämä on vain osaoptimointia, koska pääomaa sitoutuu varastoon jääviin ylimääräisiin kaapeleihin, jotka jäävät odottamaan mahdollista tarvetta tulevaisuudessa jopa useamman vuoden päähän.

Lähtökohtaisesti tästä ongelmasta aloitin keskustelut Prysmianin kanssa 19.1.2018. Tätä ennen oli jo Reka Kaapelin kanssa sovittu ennakkovarauksista kaapelien tuotantolinjoille kahden kuukauden välein vuodelle 2018. Näillä ennakkovarauksilla Vera sai osalla kaapeleista toimitusaikaa lyhemmäksi, mutta vuosi 2018 osoitti, että ei tällä ollut toivottua vaikutusta kaapelivaraston hallitsemattomaan kasvuun. Prysmianin kanssa käydyissä keskusteluissa ei toimittaja osannut tarjota Veran tarpeisiin mitään parempaa toimintamallia. Kaapelivalmistajan vahvassa markkina-asemassa ei kaapeleita tuoteta varastoon, vaan kaikki tuotanto tehdään suoraan myyntiin. Samankaltainen keskustelu kehitysideoista pidettiin Rekan kanssa 14.5.2018. Jälleen kuitenkin saamatta uusia ratkaisuehdotuksia Veran ongelmalle.

Rekalla ja Prysmianilla on pitkäaikaiset toimittajasuhteet Veraan. Kaapeleiden käsiteltävyyden ja palvelualltiuden myötä Reka on saanut Veralla vahvemman aseman. Prysmian hallitsee markkinoita pääkaupunkiseudulla, ja valta-aseman tiedostaminen näkyy yrityksen toiminnassa. Sinällään markkina-asemalle ei näytä olevan muita perusteita, kuin vanhat tottumukset ihmisten välisessä kaupankäynnissä. Sen sijaan Reka Kaapeli

on pitkällä asiakaslähtöisellä myyntityöllä, sekä Veran vahvaa markkina-asemaa hyödyntäen, onnistunut saamaan hyvän markkina-aseman Tampereella.

Vaikka maakaapelin metrihinta on halvimmillaan suoraan valmistajalta ostettaessa, myös tukkurien kautta on samaa tuotetta saatavilla. Veran kolmen suurimman sähkötukkurin kanssa pidin kehityspalaverit alkukesästä 2018, ja kaksi tukkuriä tarjosivat maakaapelin määrämittaista myymistä Veran tarpeisiin 1-2 päivän toimitusajalla. Tukkuureilla oli myös tilaajien vaatimukset täyttäviä ulkomaalaisia maakaapelivaihtoehtoja, joiden hinnat ovat vaihtelevasti edullisempia kuin kotimaisten valmistajien. Tätä ajatusta lähdin viemään eteenpäin Veran sisäisesti. Ensisijaisesti tuotanto tyrmäsi tukkurien tarjoaman toimintamallin maakaapelin metrihinnan kallistumisen vuoksi. Jatkokeskusteluissa johtoryhmässä syksyllä 2018 toimitusjohtaja alkoi kuitenkin taipumaan mahdollisuuteen laskea varastoon sidotun pääoman arvoa vähentämällä maakaapelin määrää. Alustavat tarjoukset pyydettiin tukkuureilta ja ilman tarkempaa kulutusarviota kotimaisten valmistajien kaapelien metrihinnat tukkurien kautta määrämittäisinä nousisivat nykyisestä keskimäärin 15 %. Veran vuoden 2017 maakaapeliostojen ollessa noin 750 000 €, kasvaisi Veran kaapeliostojen kokonaishinta noin 110 000 €. Määrämittäisillä maakaapelihankinnoilla päästäisiin eroon Veran maakaapelien puskurivarastosta, joka vapauttaisi varastoon ostetun kaapelimäärän 350 000 € pääoman liiketulokseen, ja nousseen kaapelihinnan vähentämisen jälkeen Veran liikeulos paranisi 240 000 €. Ulkomaalaisten valmistajien maakaapelien metrihintojen ero nykyiseen tukkurien kautta ostettuna olisi toisella enää 1 % ja toisella keskimäärin 10 %, jolloin molemmilla vaihtoehtoilla liiketuloksen paraneminen olisi vieläkin suurempi. Selvitettäväksi vain jäisi uusien kaapelien käsiteltävyys, sillä se voi vaikeuttaa asennustyötä, mikäli uusien kaapelin taivuttaminen ja kuoriminen on vaikeampaa kuin nykyisten.

Koska selvitystyön tekeminen ja oman yrityksen tuotannon vastustelut ovat viivytäneet tämän uuden maakaapelihankintamallin käyttöön ottamista, voidaan nykyisen Rekan vuosisopimuksen päättymiseen tähdätä uudella toimintamallilla. Uutta yhteistyömallia tukkurien kautta hankituille maakaapeleille työstetään tällä hetkellä, mutta sopimusta ei vielä ole. Toimintamallin hyödyt voidaan laskea suoraan varastoon sidotun pääoman pientymisellä ja siitä vähennettynä kaapelien metrihinnan nousu. Yhteistyösopimuksessa tukkurin tulee varautua Veran arvioituun kulutukseen, jota päivitetään pitämällä yhteistyökeskustelua yllä. Samalla Vera sitoutuu yhteen tukkuriin entistä enemmän. Myös mahdollisten toimitusongelmien varalle on tehtävä sopimukseen vaihtoehtoiset hankintakanavat Veralle. Kokeilukierrot voidaan aloittaa aikaisintaan vuoden 2019

alussa, kun tukkuri on ensin toimittanut koekappaleet kaapelityypeistä käsiteltävyyden varmistamiseksi.

6.4 Kehitystutkimus Rexel Finland Oy

Rxel Finland Oy on merkittävä sähkömateriaalin jakelija Suomessa. Rexel toimii 32 maassa ja Rexel Finland vastaa myös Venäjän sähkötukkutoiminnoista nimellä Elektroskandia RUS. Veralle Rexel on pitkäaikainen hankintakanava, mutta ei korvaamaton. Rexelille Vera on yksi keskimääräistä suurempi jalansija Pirkanmaan sähköurakoihin. Vera tilaa Rexeliltä vuosittain noin puolella miljoonalla eurolla. (Rxel 2018).

Rxelin kanssa pidin kehitystapaaminen sekä vierailu keskusvarastolla 3.8.2018. Jälleen yhteistyön nimissä keskusteltiin avoimesti Veran ongelmista ja mahdollisista ratkaisuista niihin. Rexel myös tarjoutui toimittamaan maakaapeleita määrämittäin ja tätä toimintamallia käsitellään kappaleessa 6.3.

Keskusteluissa Veran hankintojen kehittämistä korostuivat myös reaktiivisen hankinnan nykytilan ominaisuudet, jolloin hankinta on tukitoiminto ja kustannusyksikkö, joka toteuttaa tuotannon tahtotilaa. Veran näkökulmasta toimittajien suuri määrä on turvannut saatavuutta, mutta aiempina vuosina ei ole edes keskusteltu mahdollisuudesta vähentää saman tuotekategorian toimittajia ja keskittää hankintoja yhdelle kumppanille, jonka kanssa aktiivinen keskustelu tarpeiden muutoksista toimisi. Tätä myös Rexel on halukas kehittämään ja vuoden 2019 sähkötarvikekilpailutus tullaankin jakamaan kategorioihin, joilla haetaan toimittajien alueellisia vahvuuksia sekä sitoutumalla parempia hintoja Veralle. Kategoriajako ja kilpailutus tehdään normaalin vuosikierron mukaisesti marras- ja joulukuun aikana, jolloin mahdolliset sovitut hintahyödyt nähdään vasta kilpailutuksen jälkeen tammikuussa 2019. Nimikekohtaiset ostomäärät voidaan tarkistaa varastohallinnasta ja vertailulaskenta voidaan toteuttaa vuoden 2018 ja 2019 hinnoilla.

Rxel toi Veran varastopääoman kasvuun vaihtoehtoisena toimintatapana idean kaupintavarastosta. Käsite ei sinällään ole uusi, mutta sitä on mietitty Verassa aiemmin liian laajasti. Rexel olisi ensijaisesti ottamassa Veran muuntajat kaupintavarastoon, jolloin Veran varastossa olevat muuntajat olisivat Rxelin omaisuutta, kunnes Vera ne ottaa työmaalle ja ostaa tällöin Rexeliltä pois. Tämä vapauttaisi Vera varastopääomaa noin 100 000 € ja parantaisi kassavirtaa lyhentämällä muuntajan oston ja asiakkaalle myymisen välistä aikaa huomattavasti.

Tämä yhteistyömalli hyödyttää Veraa huomattavasti, mutta Veran ollessa sidottuna vuosisopimukseen eri toimittajien kanssa, voidaan kaupintavarasto ottaa käyttöön vasta vuoden 2019 alusta. Tällä hetkellä Rexelillä on laskennassa Veran arvioitu muuntajien kulu vuonna 2019 ja sille hinnasto. Vera pyrkii sopimaan toimittajien kanssa kiinteät vuosihinnat, koska se helpottaa urakointiliiketoiminnassa lyhyillä varoajoilla vastattaviksi tulevia tarjouslaskentoja, sekä mahdollistaa asiakaskohtaisten hintojen määrittämisen vuosisopimukseen, joita Verankin asiakkaat odottavat. Muuntajissa vaikeaksi asian tekee raaka-ainemarkkinoiden vaihtelu, joka luo hintapainetta myös kaupintavarastoon. Tämän toimintamallin hyödyt näkyvät ensisijaisesti Veran varastoarvon pienenemisenä, jota on odotettavissa vuoden 2019 aikana noin 100 000 €, mutta mahdollisesti myös hankintahinnoissa, mikäli Vera sitoutuu yhteen muuntajatoimittajaan, ja keskusteluyhteys toimittajan kanssa pidetään riittävänä määrittämään muuntajavaraston kapasiteetti.

6.4.1 Ensimmäinen kokeilukierto

Lisäksi myös Rexel mahdollistaa verkkokauppatilaukset suoraan työmaille toimitettuna lyhyellä toimitusajalla. Verkkokauppatunnukset avattiin Veran henkilöstölle 3.9.2018, jonka jälkeen aloitettiin kokeilun mittaaminen, vertaamalla suoraan työmaille tehtyjen ostotilausten määrää varaston kautta tehtyihin ostotilauksiin kuukausittain ja aiempina vuosina. Kuukauden käytön jälkeen varaston ulkopuolisia ostotilauksia oli tehty 4 kappaletta. Tämä todettiin riittämättömäksi, sillä samaan aikaan varasto oli tehnyt Rexelille 27 ostotilausta. Suorittamalla satunnaisotannalla kysely tiimipäälliköille, heistä neljä ilmoitti syyksi osaamattomuuden ja koulutuksen puutteen, joten tähän päätettiin puuttua.

6.4.2 Toinen kokeilukierto

Rxel järjesti Veran tiloissa 12.10.2018 verkkokaupan käyttäjäkoulutuksen, jossa myös käyttäjille kerrottiin verkkokaupan käytön hyödyistä heidän omaan työhönsä. Yhdestä toista tiimipäälliköstä koulutukseen osallistui kolme. Muiden verkkokaupakokeilujen ollessa käynnissä samaan aikaan, tämän toimintamallin käyttöönoton hyödyt voidaan todeta vasta pidemmällä aikavälillä varastoon sidotun pääoman vähenemisenä, sekä ostotilausvirran jakautuessa työmaista vastaaville henkilöille pelkän varaston kautta kiertämisen sijaan. Verkkokaupakokeilua mitataan suorien työmaille tehtyjen ostotilausten määrällä, jota verrataan varaston tekemien ostotilausten määrään. Kokonaisuutta

verrataan aiempiin vuosiin, jotta nähdään ovatko tilaukset siirtyneet varastolta tiimipäälliköille ja tiimipäälliköt ottaneet omien työmaidensa materiaalivirrat paremmin haltuun. Toistaiseksi käytäntö on ollut liian vähän aikaa käytössä, jotta mittauksia voitaisiin hyödyntää arvioinnissa. Kun verkkokauppa on ollut tiimipäälliköiden käytössä puoli vuotta, tullaan tekemään kysely hankinta-, varasto-, ja kuljetuspalveluiden toimivuudesta.

6.5 Kehitystutkimus SLO Oy

SLO on Rexelin vahva kilpailija ja Suomen suurin sähkötarviketoimittaja 400 miljoona euron liikevaihdolla. Vera on SLO:lle hyvä jalansija sähköverkkourakointiin, mutta ei aintukertainen. Lisäksi SLO:n liiketoiminta keskittyy enemmän talosähköurakointiin, kuin sähköverkkourakointiin. Monissa tapaamisissa hyvistä henkilösuhteista huolimatta on havaittavissa Veran vähäisempi merkitys SLO:lle. Vera tilaa SLO:lta vuosittain noin puolella miljoonalla eurolla. (SLO 2018).

Yhteistyötapaaminen pidettiin SLO:n kanssa 28.8.2018. Rexelin kanssa saman kokoluokan kilpailevana sähkötukkurina olisi toivottu myös SLO:n kykenevän tarjoamaan ratkaisuja Veran ongelmiin. SLO:n asiakaskohteena vaikuttaa vahvasti talosähkörakentaminen ja SLO kykenee tarjoamaan paremmin ohuempia peruskaapeleita, kuin vaativia maakaapeleita.

Keskusteluissa SLO:n kanssa korostui myös aiempien vuosien aktiivisen keskustelun puute tilaajan ja toimittajan välillä, jolloin aina toisen voitto on toisen häviö. Myös SLO on mukana vuoden 2019 sähkötarvikekilpailutuksessa, jossa kategorijaolla haetaan toimittajien alueellisia vahvuuksia sekä sitoutumalla parempia hintoja Veralle. Mahdolliset sovitut hintahyödyt nähdään vasta kilpailutuksen jälkeen tammikuussa 2019. Nimikekohtaiset ostomäärät tarkistetaan varastonhallinnasta ja vertailulaskenta toteutetaan vuoden 2018 ja 2019 hinnoilla, jolloin kokonaisnostuminen voidaan todeta.

Sen sijaan verkkokaupan kautta tehtävät suorat työmaatoimitukset myös SLO mahdollistaa Veran tiimipäälliköille. Verkkokauppatunnukset avattiin Veran henkilöstölle 21.9.2018, ja samana päivänä SLO järjesti Veran käyttäjille myös käyttökoulutuksen. Koulutukseen osallistui neljä käyttäjää. Käyttöönoton jälkeen on kerätty dataa ostotilauksista. Reilun kuukauden toiminnan jälkeen ostotilauksia suoraan työmaille oli tehty 4 kappaletta, ja varaston kautta ostotilauksia samaan aikaan tehtiin 39 kappaletta. Tämä ei

vielä anna käsitystä kokeilun onnistumisesta, joten mittauksia jatketaan puoli vuotta. Samalla tavalla kuin muidenkin tukkurien verkkokauppatilauksissa, tätä kokeilua mitataan suorien työmaille tehtyjen ostotilausten määrällä, jota verrataan varaston tekemien ostotilausten määrään. Kokonaisuutta verrataan aiempiin vuosiin, jotta nähdään ovatko tilaukset siirtyneet varastolta tiimipäälliköille ja tiimipäälliköt ottaneet omien työmaille materiaalivirrat paremmin haltuun. Kun verkkokauppa on ollut tiimipäälliköiden käytössä puoli vuotta, tullaan tekemään myös kysely hankinta-, varasto-, ja kuljetuspalveluiden toimivuudesta.

7 Kehittämishankkeen tulokset ja arviointi

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli tutkia, voidaanko toimittajayhteistyöllä kehittää hankintoja prosessin tai kustannussäästöjen kannalta. Tässä tutkimuksessa käynnistettiin kolmen tukkurin kanssa verkkokauppatilausten toimintamalli työmaille, mutta niiden hyötyjen mittaaminen prosesseihin, ja työmaille materiaalivirtojen seurantaan, sekä materiaalivaraston pienentämiseen voidaan todeta vasta pidemmällä aikavälillä puolen vuoden tai vuoden kuluttua. Rexelin muuntamoiden kaupintavarastosta ei ole vielä sopimusta tehty, joten sitä ei vielä lasketa onnistumiseksi.

Sen sijaan maakaapeli ja ajoneuvoleasing-kategorioissa ei ole vielä päästy edes aloittamaan kokeiluja, ja näiden osalta voidaan todeta epäonnistuminen tässä vaiheessa. Molempia kategoriahankkeita ajan logistiikassa edelleen eteenpäin, mutta onnistuminen ei ole taattu, mikäli Veran johtoryhmässä vastustus säilyy.

Näin ollen kehitystutkimuksen lyhyen aikavälin tavoitteet toteutuivat osittain 3/5, eli vastusti ottaen huomioon tavoitteiden tulosaikutukset tällä aikavälillä. Pitkän aikavälin tavoitteet jäävät odottamaan riittävän datan ja käyttäjäkokemuksen keruuta. Kustannussäästöjä ei ole vielä syntynyt, mutta tietoisuus hankintojen vaikutuksesta liiketoimintaan on lisääntynyt Veran sisällä ja ymmärrys johtoryhmässäkin on alkanut selvästi vähentämään vastustusta. Olisin toivonut saavani kehitettyä tämän työn aikana yhtä tai kahta kehityshanketta aina konkreettisten kustannussäästöjen ja hyötyjen realisoitumiseen saakka, mutta Veran hitaan muutoskyvyn ja pitkien vuosisyökiä vuoksi vaatisi tämä kokonaisen kalenterivuoden. Veran näkökulmasta toimittajayhteistyö on kustannustehokas kehittämiskeino, kun resursseihin ei haluta rahallisesti panostaa. Kustannus-hyöty -ajattelulla omien resurssien minimointi, ja toimittajien resurssien sekä osamaisen hyödyntäminen on kannattavaa jopa pienissäkin kehityshankkeissa. Kehittämistyö Verassa jatkuu

näillä alkuun saatetuilla kehityshankkeilla, ja tulevaisuudessa pyritään syventämään valittujen toimittajien kanssa.

Vaikutukset yrityksen toimintaan jäävät pidemmän aikavälin tarkastelulle osin myös sen vuoksi, että uusien toimintamallien sisäänajo kesken kiireisen rakennuskauden on hidasta, ja koska muutos ei ole pakotettu, on sitä mahdollista vältellä ja tehdä työt samaan vanhaan malliin. Muutoksen juurruttaminen työyhteisöön vie aikaa normaalissa teollisuudessaakin, mutta ehkä jopa enemmän kunnallistaustaisessa pitkien työurien yrityksessä.

Pidemmillä aikavälillä kehitystoimenpiteiden onnistumista mitataan rahallisesti varastoarvon laskuna sekä mahdollisina ostohintahyötyinä, kappalemääräisesti pienempien toimintojen yhdistyessä suuremmaksi, sekä suoritemääräisesti vähemmällä neuvotteluilla ja keskittymällä niukat resurssit hyvien kumppanien kanssa kehittämiseen. Henkilöstön kokemia muutoksia arvioidaan hyvinvointivaikutusten ja vaikuttavuuksien kautta, jotka näkyvät myös sisäisissä henkilöstökyselyissä sekä 2018 syksyllä aloitetussa Happy or Not -työtyytyväisyysseurannassa.

8 Jatkoimenpiteet

Kaikkien kehitystutkimuksen toimittajien kanssa on aloitettu pitkäjänteinen yhteistyö säännöllisesti sovitulla tapaamisväleillä vähintään kaksi kertaa vuodessa. Tiedon entistä avoimempi jakaminen ja molempien osapuolien omien yritysten ongelmien esiin tuominen luottamuksellisesti kahden välisessä yhteistyössä avaa mahdollisuuksia kehittää hankintatoimintaa yhdessä ja lisää molempien yritysten osaamista.

Toimittajayhteistyön kehittämistä jatkan Verassa myös muiden toimittajien kanssa, jotta voidaan saada kaikki hyöty irti tästä toimintamallista. Tavoitteena tulevaisuudessakin on saada luotua hyvä ja luottamuksellinen yhteistyösuhde erityisesti suurimpien ja tärkeimpien toimittajien kanssa. Nopeita kustannussäästöjä ei ole tiedossa, mutta sitäkin helpompia tuottavat varastoon sidotun pääoman vapauttamiset sekä kaikenlaisen sähläämisen väheneminen. Keskusteluyhteyksien vahvistaminen toimittajiin sekä entistä avoimempi tiedonjako ovat avaintekijöitä tässä kehityksessä. Hankintojen luokitteluun täytyy Verassa panostaa ja siirtyä reaktiivisesta hankinnasta kohti ammattimaista proaktiivista hankintaa.

Oman näkemykseni mukaan Verassa on vielä paljon tehtävää, jotta päästään tekemään hankintoja ammattimaisesti ja saamaan täysi hyöty irti hankinnoista. Tätä varten olen valmistelemassa myös esitystä organisaatiomuutoksista ja vastuualueiden uudelleenmäärittelystä. Strategisella johtamisella ja hankintojen luokittelulla pystytään lisäämään hankintoja tekevien osaamista ja keskittymään Veran kannalta olennaisiin asioihin, joilla on koko yrityksen kannalta vaikutusta. Hankintatoimen luominen Veraan ja hankintastrategian kehittäminen ovat seuraavia tavoiteltavia asioita.

Veran hankintoihin nähdään nyt tarpeelliseksi sisällyttää kategoriajohtamista, jotta erilaisia hankintaryhmiä osattaisiin johtaa muutenkin kuin vain välittömällä hinnan alennuksilla. Veran kokoisen yrityksen hankintoja ei kannata jaotella kovin pieniin paloihin. Hankinnat tulisivat olla yhden tai kahden ihmisen käsissä, ja muu organisaatio tekee ostoja sekä kotiuttamisia hankintasopimusten puitteissa. Hankintakategorioissa tulisi pyrkiä ohjaamaan toimittajia kategorian sisällä mahdollisimman voimakkaaseen kilpailuun, jolloin kategorioista ei saa tehdä liian tarkasti määriteltyjä ja ahtaita, jotta liikaa toimittajia ei rajaudu ulkopuolelle.

Verkostojen kehittäminen kannattaa aina. Tarjouspyynnön saapuessa mahdolliset alihankkijat ja yhteistyökumppanit täytyy olla kartoitettuna, sillä tarjousten tekemiseen voi olla aikaa vain 1-2 viikkoa. Mikäli tarjouksen jättäminen epäonnistuu, on tärkeää selvittää kenen kanssa verkostoitumalla olisi tarjous onnistunut. Matalan luottamuksen alihankinnassa pyritään vähäiseen riippuvuuteen toimittajasta, riskejä ei jaeta, omat edut ulosmitataan välittömästi, kilpailuttaminen on usein toistuvaa ja sopimusten kestot ovat lyhyitä, kommunikaatio on minimoitua oston ja myynnin välissä. Kehittäminen vaatii luottamuksen lisäämistä, riskien jakoa, etuja ei ulosmitata heti, kilpailuttaminen ei ole ainoa säästökeino ja keskustelu oston sekä myynnin välillä on jatkuvaa. Toimittajayhteistyöhön kuuluvat yhteistyösuhteiden ylläpito, seuranta ja raportointi. Osapuolten osaamisen kartoittaminen, tunnistaminen ja hyödyntäminen. Ennustaminen ja muutoksista tiedottaminen. Alihankintasopimuksen vaihtoehtona on aina myös konsortiotarjous eli yhteistarjous, jossa kuitenkin huomioitavia asioita ovat sopimustekninen puoli, laskutuksen hoitovastuu ja jakautuminen, käytännön työnjohto, sekä ongelmien ratkaisemiskäytännöt ja riskienhallinta. Tämäkin voi tulla kyseeseen tulevissa toimittajayhteistyökuvioissa, mutta tois-taiseksi Vera ei ole konsortiotarjouksia lähtenyt edistämään.

Lähteet

- 1 Cordon, C. & Vollman T.E. 2008. The Power of Two – How Smart Companies Create Win-Win Customer-Supplier Partnerships That Outperform The Competition. Palgrave Macmillian.
- 2 Hankinnat.fi 2018. Kynnysarvot. <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/kynnysarvot>. Luettu 02.10.2018.
- 3 Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2018. Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 5., tarkistettu painos. Tietosanoma Oy.
- 4 IT for Business 2018. Tietohallintomallin avulla johdat tietohallintoa liiketoimintälähtöisesti. <https://www.itforbusiness.org/fi>. Luettu 6.5.2018
- 5 Kaisla, Jukka 2017. Yliopettaja, Kv-liiketoiminta. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa. Luento 31.10.2017.
- 6 Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisut.
- 7 Leaseplan 2018. Leasplan Finland Oy:n kotisivut. <https://www.leaseplan.fi/page/leaseplan-finland>. Luettu 6.11.2018.
- 8 Logistiikan maailma 2018. Hankintojen taloudellinen merkitys. <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintojen-taloudellisen-merkitys/>. Luettu 03.05.2018.
- 9 Logistiikan maailma 2018. Laatu yrityksissä. <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/laatu/laatu-yrityksissa/>. Luettu 16.7.2018
- 10 Logistiikan maailma 2018. Varastointi. <http://www.logistiikanmaailma.fi/huolinta-terminaalit/varastointi/>. Luettu 15.7.2018
- 11 Nieminen, Sanna 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Talentum Media Oy, Helsinki
- 12 Onninen 2018. Onninen Oy:n kotisivut. <http://www.onninen.com/finland/AboutUs/Pages/Default.aspx>. Luettu 6.11.2018.
- 13 Reka 2018. Reka Kaapeli Oy:n kotisivut. <https://www.reka.fi/reka-kaapeli-luotu-johtamaan>. Luettu 5.11.2018.
- 14 Rexel 2018. Rexel Oy:n kotisivut. <https://www.rexel.fi/Yritys/>. Luettu 6.11.2018.
- 15 Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2006. Logistiikka PK-yrityksissä – Hankinta kilpailutekijänä. Helsinki; WSOY Oppimateriaalit Oy.
- 16 SLO 2018. SLO Oy:n kotisivut. <https://verkkokauppa.slo.fi/fi/yritys>. Luettu 6.11.2018.

- 17 Suomen Riskienhallintayhdistys 2018. SWOT-Nelikenttäanalyysi. <https://www.pkrh.fi/tools/swot.html>. Luettu 7.11.2018
- 18 Weele, A.J. van. 2010. Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and practice. Viides painos. London: Cengage Learning.

LIITE 1 - Veran hankinnat 2013 – 2017 (SALAINEN)

LIITE 2 - Suurimmat toimittajat ja kategoriat 2015 – 2017 (SALAINEN)

LIITE 3 – Kehityskohteiksi valittujen toimittajien yhteissummat (SALAINEN)